

T-196

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**TESIS DOCTORAL**

**LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS**  
**Y LOS ACUERDOS DE COOPERACION**  
**UNA NUEVA ESTRUCTURACION DE LA COMPETENCIA**



R<sup>o</sup>. FEE. 58888

M

X-54-116746-3

FERNANDO CASANI

DIRIGIDA POR: Dr. EDUARDO BUENO

SEPTIEMBRE 1993

## INDICE

Introducción . . . . .	i
------------------------	---

### Capítulo 1

1. El entorno empresarial de los años 90 y la cooperación entre empresas	1
1.1. La necesidad de la colaboración entre empresas . . . . .	3
1.2. Evolución del entorno empresarial . . . . .	5
1.3. Factores que caracterizan el entorno en la actualidad . . . . .	9
1.3.1. Globalización de los mercados . . . . .	9
1.3.2. El fuerte incremento de la competencia . . . . .	12
1.3.3. El rápido cambio tecnológico . . . . .	16
1.3.4. El incremento de los flujos de información . . . . .	17
1.3.5. Cambios en los sistemas económicos, sociales y políticos . . .	19
1.4. Impacto del entorno en la estructura de la empresa . . . . .	22
1.4.2. Estructura de costes . . . . .	26
1.4.3. Internacionalización de las actividades . . . . .	28
1.4.4. Sistema tecnológico . . . . .	31
1.4.5. Estructura organizativa . . . . .	36

### Capítulo 2

2. Concepto y naturaleza de la cooperación . . . . .	43
2.1. La tendencia hacia la cooperación . . . . .	44
2.2. El estudio de la cooperación empresarial . . . . .	46
2.3. Naturaleza de la cooperación empresarial . . . . .	48
2.3.1. Estructuración de la competencia . . . . .	50
2.3.2. Naturaleza de la empresa . . . . .	53
2.3.2.1. Costes de Transacción . . . . .	54
2.3.2.2. Conducta estratégica . . . . .	59
2.3.2.3. Enfoque de organización . . . . .	63
2.4. La definición de los acuerdos de cooperación . . . . .	66

### Capítulo 3

3. Revisión de los estudios empíricos publicados . . . . .	78
3.1. Problemática general de los estudios empíricos . . . . .	78
3.2. Análisis de los principales estudios empíricos . . . . .	80
3.2.1. Mariti y Smiley (1983) . . . . .	82
3.2.2. Porter, Fuller y Rawlinson (1984) . . . . .	85
3.2.3. Japanese Federal Trade Comission (1984) . . . . .	90
3.2.4. Jacquemin (1986) . . . . .	92
3.2.5. Explotación de la base de datos FOR-START . . . . .	96
3.2.5.1. Ricotta (1987) . . . . .	96
3.2.5.2. Montebugnoli y Schiattarella (1989) . . . . .	100
3.2.6. Hergert y Morris (1988) . . . . .	101
3.2.7. Costa Campí (1989) . . . . .	102
3.2.8. García Canal (1992) . . . . .	107

3.3. Valoración del resultado de los estudios . . . . .	108
3.4. Principales sectores industriales . . . . .	111

## Capítulo 4

<b>4. Objetivos y tipología de la cooperación empresarial . . . . .</b>	<b>123</b>
4.1. Objetivos de la cooperación . . . . .	123
4.1.1. Transferencia del conocimiento . . . . .	124
4.1.2. Mejorar la competitividad de la empresa . . . . .	130
4.1.3. Aprovechamiento de oportunidades . . . . .	133
4.1.4. Estructuración de la competencia . . . . .	135
4.2. Forma legal de los acuerdos de cooperación . . . . .	137
4.3. Tipos de acuerdos en función de la acción estratégica . . . . .	141
4.4. Modalidades de cooperación por campo de actividad . . . . .	146
4.5. Cooperación en función del tamaño de la empresa . . . . .	154
4.5.1. Matriz de cooperación en función del tamaño . . . . .	156
4.5.2. Agrupaciones de empresas . . . . .	161
4.5.3. El distrito industrial . . . . .	165

## Capítulo 5

<b>5. Elaboración y gestión de los acuerdos . . . . .</b>	<b>170</b>
5.1. Ventajas e inconvenientes de la cooperación . . . . .	170
5.1.1. Beneficios de la cooperación . . . . .	174
5.1.2. Costes de la cooperación . . . . .	177
5.2. Aspectos técnicos del proceso de cooperación . . . . .	181
5.3. Fases del proceso de cooperación . . . . .	183
5.3.1. Planificación estratégica . . . . .	183
5.3.2. Evaluación de alternativas . . . . .	185
5.3.3. Diseño de la cooperación . . . . .	186
5.3.4. Ejecución de la cooperación . . . . .	190
5.4. El proceso de cooperación en las agrupaciones de empresas . . . . .	191
5.5. Gestión de la cooperación . . . . .	196
5.6. Valoración del resultado de la cooperación . . . . .	200
5.7. Factores de éxito o fracaso de la cooperación . . . . .	202

## Capítulo 6

<b>6. Acuerdos de cooperación y política de competencia . . . . .</b>	<b>209</b>
6.1. Relación entre cooperación y libre competencia . . . . .	209
6.2. Regulación de la competencia . . . . .	215
6.3. La cooperación en Estados Unidos . . . . .	217
6.4. La cooperación en Japón . . . . .	223
6.5. La cooperación en la Comunidad Europea . . . . .	229
6.5.1. Política de competencia . . . . .	231
6.5.1.1. Exención por categorías . . . . .	233
6.5.1.2. Abuso de posición dominante . . . . .	236
6.5.1.3. Aplicación práctica del derecho de competencia . . . . .	238
6.5.2. Política industrial . . . . .	240
6.5.2.1. Reducción de trabas legales . . . . .	241
6.5.2.2. Redes de apoyo y puntos de contacto . . . . .	242

## **Capítulo 7**

<b>7. La cooperación empresarial en España</b> . . . . .	250
7.1. Tendencia y características . . . . .	251
7.2. Actuación de los poderes públicos respecto a la cooperación . . . . .	256
7.2.1. Política de competencia . . . . .	257
7.2.2. Política industrial . . . . .	259
7.3. Concesión de ayudas para el fomento de la cooperación . . . . .	261
7.4. Programa EXCEL . . . . .	269
7.5. Organismos públicos que fomentan la cooperación . . . . .	272
7.6. Análisis empírico de la cooperación empresarial en España . . . . .	273
7.6.1. Revisión de estudios . . . . .	273
7.6.2. Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España . . . . .	275

## **Capítulo 8**

<b>8. Resumen y conclusiones</b> . . . . .	306
--	-----

<b>Bibliografía</b> . . . . .	327
-------------------------------	-----

**Anexo 1: Organismos públicos de fomento de la cooperación**

**Anexo 2: Descripción de los acuerdos de cooperación en España**



## INTRODUCCION

El auge que la cooperación entre empresas ha experimentado en los últimos tiempos, justifica el creciente interés que este tema está despertando en los campos de la organización y estrategia empresarial.

El seguimiento de la prensa económica nos indica que cada vez se producen un mayor número de acuerdos de cooperación entre empresas. Este fenómeno, que se puede apreciar tanto a nivel nacional como internacional, en prácticamente todas las ramas de la actividad económica, puede suponer un cierto desplazamiento del modelo competitivo tradicional hacia otras formas de relación entre los agentes económicos.

Como destaca *The Economist* (May 5, 1990), tras la oleada de fusiones y adquisiciones de principios de los años 80, la nueva moda son las alianzas; muchas de las mayores empresas del mundo están estableciendo acuerdos, de uno u otro tipo, con empresas de otros países. Algunos de los principales acuerdos anunciados en los últimos tiempos fueron: IBM con Apple co., Texas Instruments con Kobe Steel e Hitachi, Motorola con Toshiba, AT&T con Mitsubishi Electric y NEC, Unilever con BSN, Ford y Volkswagen, Philips y Sony, Boeing y los cuatro integrantes del consorcio Airbus, y así una larga lista.

Se está produciendo, asimismo, una extensión de las estrategias de cooperación desde las grandes a las pequeñas empresas, que les permite de este modo aprovechar las ventajas de escala que se derivan de una mayor dimensión, así como disminuir las debilidades asociadas al reducido tamaño empresarial.

A nivel europeo el proceso de integración económica también está favoreciendo la aparición de acuerdos de cooperación entre empresas de distintos países, ya sea para tomar posiciones de cara al Mercado Unico o bien para conseguir ventajas competitivas frente a Estados Unidos y Japón en los mercados mundiales.

En España, la necesidad de aumentar la competitividad de las empresas y de alcanzar masa crítica para poder competir en el Mercado Unico, está generando un fuerte proceso de fusiones, adquisiciones, toma de participaciones y acuerdos de cooperación entre empresas, que está suponiendo una reestructuración de importantes sectores económicos. En los últimos tiempos han sido recogidos por la prensa acuerdos de cooperación en los que intervienen empresas españolas, como el de Fagor con Thomson y GDA, Inisel y Abengoa, IBM con Unión Fenosa, el proyecto de Caja Madrid con la Cassa di Roma y otros muchos.

El propio Ministerio de Industria español concede ayudas para el fomento de la cooperación entre empresas y la colaboración internacional. En sus bases destaca que los modelos cooperativos constituyen una de las formas de organización empresarial que mayores ventajas presentan para la eficacia productiva, comercial y tecnológica, y por ende, para la competitividad.

La cooperación entre empresas se ha convertido, por tanto, en un tema importante de la organización y estrategia empresarial. Aunque ya ha sido tratado a lo largo de la historia por los economistas en distintas ocasiones, generalmente la aproximación al tema se ha realizado desde una perspectiva de comportamiento colusorio, como prácticas de reducción de la competencia y no como formas organizativas y estratégicas alternativas a los modelos tradicionales.

Frente a este análisis neoclásico de los acuerdos entre empresas como un forma de comportamiento colusorio para restringir la competencia, están apareciendo nuevos enfoques que destacan los cambios que se están produciendo en el proceso de competencia y que cuestionan el modelo tradicional de mercado.

Las nuevas circunstancias, vinculadas fundamentalmente al incremento de la competencia internacional y a la globalización de los mercados están abriendo un nuevo campo de investigación en el que la competencia, que tradicionalmente ha sido la base del análisis de las relaciones entre las empresas, está siendo

desplazada como consecuencia de la importancia creciente de las prácticas de cooperación que están dando lugar a las llamadas estrategias de simbiosis o mercados concertados.

Para algunos autores, además, la cooperación no se produce sólo entre empresas, sino también en el interior de la empresa -vista ésta como un objetivo de eficiencia global de la economía- donde existe una coordinación entre los distintos agentes que intervienen, accionistas, administradores y trabajadores, fuera de las reglas del mercado.

### **Objetivos**

En este trabajo se pretende fundamentalmente establecer un marco conceptual que nos permita analizar el fenómeno de la cooperación entre empresas, buscando las causas que lo originan y las consecuencias que las alianzas pueden tener tanto para las propias firmas como para el entorno competitivo en que éstas se desenvuelven.

El objetivo general nos lo planteamos, por lo tanto, desde un punto de vista muy amplio, el desarrollo de un modelo teórico que acote y explique el fenómeno en toda su amplitud, desde todos los ángulos en que se puede manifestar, analizando los motivos por los que se produce, las posibilidades que ofrece a las empresas y las perspectivas que tiene de desarrollarse en el futuro.

Se trata de realizar un análisis descriptivo de las distintas formas que puede adoptar la cooperación, las causas y motivos por los que aparece de forma generalizada y las posibles ventajas e inconvenientes que pueden suponer para las empresas el adoptar dicha vía, teniendo en cuenta sus propias características de tamaño, nacionalidad o sector industrial en el que actúe.

Además, considerando que la cooperación es una forma válida y de futuro para las relaciones entre las empresas y que es básico para éstas considerarla como una de las alternativas a seguir en su actuación, es importante estudiar también el proceso

de elaboración y gestión de los acuerdos. De esta forma se facilita a las empresas que decidan cooperar los pasos a dar en este sentido, mostrándoles las causas de los éxitos y fracasos experimentados por otras empresas que ya se han iniciado en esta actividad.

Por último y para centrar aún más el estudio, nos hemos planteado analizar cuál es la situación de la cooperación empresarial en España, tanto desde el punto de vista de los poderes públicos como de las empresas implicadas. Evaluando la viabilidad e interés de esta forma de actuación para las firmas españolas, dadas sus peculiares características de tamaño y estructura de sus mercados.

### Metodología

El análisis empírico de la cuestión es muy difícil de realizar por la dificultad que presenta la recogida de información. Dado el carácter estratégico que la cooperación representa para las empresas, éstas suelen considerar confidencial la mayor parte de la información relacionada con el tema. Una posible vía de acercarse a la realidad es a través de los casos de las grandes empresas recogidos por la prensa especializada. Algunos investigadores han preparado bases de datos de acuerdos de cooperación utilizando estas fuentes, pero en general, todas adolecen de los defectos propios de su origen periodístico (sólo se recogen los acuerdos de las grandes empresas, se da mayor peso a los del país de origen del medio, sólo se filtra la información que beneficia a los directivos). Esto hace que sea extremadamente difícil analizar el fenómeno desde un punto de vista estadístico descriptivo, pues siempre se escapa mucha información. Sin embargo, el análisis de dichas bases de datos, lo que sí puede facilitar es la percepción de la tendencia por donde van los acuerdos.

Otra vía interesante para analizar el proceso en profundidad, más que en amplitud, es mediante entrevistas con directivos de empresas participantes en procesos de cooperación, estudiando los objetivos que persiguen, las causas que los motivaron, la complejidad de la gestión y su valoración sobre el grado de satisfacción

alcanzado. La dificultad que aparece aquí es que los directivos prefieren discutir los problemas relacionados con la cooperación en términos muy generales, en vez de facilitar datos de los acuerdos que les afectan. Tienen tendencia a presentar todo como un éxito, porque consideran que es información confidencial de los negocios que puede afectar a su situación personal y a la posición competitiva de la empresa en el futuro.

Esta actitud de los directivos imposibilita, por otra parte, la utilización de un método de investigación basado en recoger información directamente de las empresas, a través del lanzamiento de una encuesta, debido al bajísimo índice de respuestas y la poca fiabilidad de las mismas.

En función de estas dificultades, el estudio se enfocado en mayor medida hacia un análisis clínico que estadístico. Al no ser posible realizar un estudio estadístico exhaustivo por la falta de fuentes de información de las que obtener datos fiables, nos hemos centrado en el análisis de las teorías existentes, así como de los distintos casos y sectores que nos permiten sacar conclusiones generales.

La revisión y síntesis de la literatura sobre el tema, nos ha permitido apreciar el estado de desarrollo de la cuestión y los enfoques que se están realizando en la actualidad. Al ser un tema relativamente novedoso, las principales aportaciones de los distintos autores se encuentran recogidas en artículos científicos en revistas especializadas, existiendo sólo unos pocos libros monográficos sobre el tema y alguna referencia en determinados manuales.

Se han realizado entrevistas en profundidad con directivos de empresas y asociaciones españolas participantes en acuerdos y alianzas, de aquellos sectores que se han considerado más representativos desde el punto de vista de la cooperación (INI, CASA, ANFAC, RENAULT, CE SELSA, ANIEL, AENTEC, IBM, APPLE, TELEFONICA Internacional, entre otras). En todas ellas se ha constatado el problema expuesto anteriormente de la opacidad informativa sobre

estos temas, considerados absolutamente confidenciales por las empresas al estimar que pueden afectar a su situación competitiva.

Asimismo, también se han realizado entrevistas en profundidad con funcionarios de organismos públicos, relacionados con actividades de fomento de la cooperación empresarial.

<b>Organismo</b>	<b>Programa</b>
M <sup>o</sup> de Industria	Subvenciones Programa EXCEL (Distritos industriales)
IMPI	Acciones colectivas para PYMES Programas de cooperación CEE
ICEX	Consortios de promoción y exportación
CDTI	Programas de cooperación CEE
IMADE	Fomento de cooperación en Madrid
Cámara de Comercio de Madrid	
Unión de cooperativas de Madrid	

Por último, hemos elaborado una base de datos que recoge 190 acuerdos realizados por empresas españolas durante el año 1992 y el primer trimestre de 1993, que consideramos pueden ser representativos de la situación de la cooperación en España. La explotación de esta base de datos nos ha permitido realizar una aproximación a las formas que adopta la colaboración entre empresas y la problemática específica que plantea en nuestro país.

## **Contenidos**

El trabajo se ha estructurado en ocho capítulos. En el primero se analizan las causas del incremento que la cooperación está experimentando en los últimos años en función de los factores que caracterizan al entorno empresarial. La internalización de las empresas y la globalización de los mercados se revelan como las

principales causas y efectos de la alianzas entre empresas. Para hacer frente a un entorno incierto y cambiante, las firmas están estableciendo complejas redes de cooperación que a su vez están modificando las estructuras competitivas en que éstas se desenvuelven.

En el segundo capítulo se estudia la naturaleza de la cooperación a partir de tres enfoques diferentes. La teoría de los costes de transacción, que justifica la cooperación como una forma alternativa de asignación de recursos que reduce dichos costes. La conducta estratégica, que no busca reducir los costes, sino maximizar los beneficios y afecta a la posición estratégica de la empresa a largo plazo. El enfoque de organización, basado en la idea de que las empresas pueden ser consideradas como organizaciones de gestión y acumulación de competencias y habilidades específicas que incluyen recursos y capacidades. A través de la cooperación van a compartir e incrementar dichas competencias y capacidades.

En el tercer capítulo se realiza una revisión de los principales estudios empíricos publicados. La principal fuente de información, común a todos ellos, son los acuerdos de cooperación recogidos por la prensa económica. A pesar de cubrir zonas geográficas y períodos de tiempo diferentes, en general presentan bastantes similitudes en lo que respecta a la tendencia y características que adopta la cooperación.

En el capítulo cuarto, a partir de las conclusiones de los estudios empíricos, así como de las entrevista mantenidas con directivos de empresas involucradas en procesos de cooperación e instituciones que la fomentan, se analizan y ordenan los objetivos perseguidos por las alianzas y se establece una clasificación sistemática de los acuerdos en función de distintas variables, que nos va a permitir estructurar un marco teórico que nos facilite su estudio.

El capítulo quinto presenta una metodología para la elaboración y gestión de los acuerdos de cooperación, destacando los factores fundamentales que influyen en

el éxito y fracaso de esta estrategia empresarial. Las dificultades fundamentales que se presentan derivan del hecho de que las relaciones que se establecen se basan en la negociación y el consenso, que son más ambiguas y difíciles de controlar que las relaciones tradicionales en base al mercado o la jerarquía.

En el capítulo sexto se aborda la problemática que plantea la cooperación para el sistema basado en la libre competencia. En él se analiza el papel de las autoridades económicas, que se enfrentan al dilema de mejorar la competitividad de sus empresas, para lo que les interesa permitir e incluso fomentar los acuerdos en ciertos casos y mantener simultáneamente el nivel de competencia, impidiendo aquellas prácticas colusorias que supongan una reducción significativa de la misma. Se estudian los modelos de Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea, haciendo especial hincapié en esta última.

El séptimo capítulo está dedicado a la situación de la cooperación empresarial en España, analizando las características específicas que presenta, a través del estudio realizado sobre casi doscientos acuerdos establecidos por empresas españolas en 1992 y principios de 1993. El estudio pone de manifiesto lo poco desarrollada que todavía se encuentra esta estrategia en España y las amplias posibilidades que ofrece para el futuro de las empresas españolas. Hay que destacar aquí, el importante papel que pueden desempeñar distintos organismos públicos en su fomento y difusión para mejorar la competitividad de la empresa española en el contexto internacional.

En el capítulo octavo se presentan las conclusiones del trabajo, haciendo referencia a las nuevas líneas de investigación, relacionadas con el tema, que nos gustaría desarrollar en el futuro.

Por último, se incluyen dos anexos. En el primero, se recoge una síntesis de las actuaciones relacionadas con el fomento de la cooperación, realizadas por los principales organismos públicos. En el segundo, se ofrece un listado de los



acuerdos suscritos por las empresas españolas que componen la base de datos. Se facilita el nombre de la empresa y una breve descripción del acuerdo, de forma que se puedan conocer de alguna manera sus características principales. No nos ha parecido oportuno, sin embargo, publicar el contenido completo de los campos que componen la base de datos, por un problema de confidencialidad. Como se ha comentado anteriormente, muchas empresas prefieren no dar publicidad a sus acuerdos y como una parte de la información proviene de las solicitudes de subvención, y éstas no son públicas, hemos optado por presentar la información de esta forma reducida.

### **Agradecimientos**

La metodología seguida para realizar esta investigación ha hecho necesario recabar información y solicitar la opinión de directivos de distintas empresas y organismos relacionados con la cooperación empresarial. Por ello, me gustaría expresar mi reconocimiento a todas las personas de las organizaciones que me han prestado su tiempo y su ayuda, especialmente de IBM, CE SELSA, AENTEC, TELEFONICA INTERNACIONAL, INI, MICYT, IMPI, ICEX, CDTI, IMADE, Cámara de Comercio de Madrid y Unión de Cooperativas de Madrid. También quisiera agradecer al IADE la utilización que he efectuado de sus recursos materiales, así como a mis compañeros de la UDI de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid ante los que he tenido la oportunidad de exponer y debatir el contenido de este trabajo. Al profesor Patricio Morcillo por su paciencia y colaboración. Y principalmente al profesor Eduardo Bueno, director de la tesis, por su apoyo, sugerencias y tiempo dedicado.

## **CAPITULO 1**

**EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LOS AÑOS 90  
Y LA COOPERACION ENTRE EMPRESAS**

## **1. EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LOS AÑOS 90 Y LA COOPERACION ENTRE EMPRESAS**

En las últimas décadas del siglo XX se están produciendo cambios de todo tipo y a una rapidez sin precedentes en otras épocas históricas anteriores. Estos cambios están ocurriendo, además de a una gran velocidad, de una manera discontinua (Handy, 1989), lo que impide realizar previsiones acertadas sobre la dirección que van a tomar.

Las empresas se tienen que enfrentar a una situación incierta y cambiante, teniendo que adaptarse continuamente a las nuevas circunstancias. El debilitamiento de las barreras nacionales, la mejora en las telecomunicaciones, los flujos de información, las nuevas tecnologías y el fuerte desarrollo del mercado financiero, han conducido a la globalización de determinados sectores industriales y a la internacionalización de otros.

La globalización obliga a las grandes empresas a competir a nivel mundial en un determinado sector, de tal forma que su situación competitiva en un determinado país condiciona su posición en el resto. La internacionalización supone para las empresas nacionales y las pequeñas y medianas empresas, acostumbradas a competir localmente al abrigo de la competencia exterior, tener que competir con compañías extranjeras en su propio territorio y tener que plantearse nuevas estrategias para salir a competir al exterior.

Para responder a esta nueva situación, las empresas están adoptando nuevas estrategias basadas en la cooperación que suponen una modificación de las estructuras competitivas tradicionales, e incluso cuestionan la propia naturaleza de la empresa al difuminar sus límites. Estas estrategias modifican las relaciones de competencia, dando lugar a la aparición de mercados concertados, en los que las transacciones no se realizan de una forma aislada, sino que las actuaciones de las compañías están coordinadas, en todo o en parte de sus actividades.

## 1.1. LA NECESIDAD DE LA COLABORACION ENTRE EMPRESAS

Tanto las grandes empresas multinacionales, así como las pequeñas y medianas empresas se están viendo obligadas a competir en una mayor escala de la que estaban acostumbradas (global o internacional). En consecuencia, se plantea la cuestión de qué tamaño deben tener las organizaciones para alcanzar la masa crítica suficiente para poder ser competitivas a nivel mundial o internacional. En la década de los ochenta se ha producido un fuerte proceso de concentración industrial, caracterizado por un alto número de fusiones y adquisiciones, en la búsqueda de economías de escala que permitan desarrollarse a las empresas en el nuevo entorno competitivo.

Una segunda cuestión es la referida a la gestión del cambio, la dirección de la empresa debe ser capaz de hacer frente a los cambios discontinuos que se le presentan, aprovechando las nuevas oportunidades generadas. La tendencia en la organización de la empresa es hacia la flexibilidad y la descentralización, para estar más cerca de los acontecimientos y tomar las decisiones más rápidamente.

La globalización de la economía se ha centrado principalmente en los mercados de los países de la *Tríada* (Ohmae, 1985), Estados Unidos, Europa, Japón y sus respectivas áreas de influencia, sin desarrollar suficientemente nuevos mercados que les permitan aumentar el número de consumidores de los productos. La consecuencia ha sido un fuerte incremento de la competencia que ha modificado sustancialmente la estructura competitiva de numerosos sectores industriales.

La intensificación de la competencia está suponiendo en muchos casos el acortamiento del ciclo de vida del producto, al hacer necesario introducir nuevos productos en el mercado y en un espacio de tiempo cada vez más corto. El afán de diferenciarse está conduciendo a la micro segmentación de la demanda ofreciendo productos para cubrir las necesidades de grupos muy específicos. En este contexto, la tecnología se ha convertido en una importante arma competitiva

al permitir controlar el ritmo de la innovación. Los productos son cada vez más complejos y requieren múltiples tecnologías para su confección. La tecnología actual a su vez es transversal, al poder ser utilizada en distintos productos o actividades.

Las empresas se enfrentan, por consiguiente, a un mundo más global pero también más complejo. Se requiere un gran tamaño para estar presente en mercados muy amplios y tener acceso al conocimiento tecnológico para seguir el ritmo de la innovación. Paralelamente, las organizaciones deben ser flexibles para adaptarse rápidamente a los cambios y detectar nuevas oportunidades. Existe una cierta contradicción entre los objetivos de tamaño y flexibilidad, lo que está llevando a las empresas a la búsqueda de nuevas estructuras organizativas y nuevas formas de relacionarse.

Las estrategias tradicionales de crecimiento interno y externo, basado este último en fusiones y adquisiciones, garantizan el aumento del tamaño de la empresa, pero no resuelven la cuestión de descentralizar y flexibilizar la organización. En el primer caso pueden aparecer problemas con la coordinación y control de la organización, mientras que en el segundo se presentan problemas de rigidez, al tener que integrar distintas estructuras con culturas diferentes. Para evitar estos problemas están desarrollándose distintas estrategias de alianza y cooperación entre empresas, en las que los lazos de colaboración suplen a los lazos de propiedad o financieros de épocas anteriores. Se configura de esta manera una nueva estructura competitiva cuya base no es la financiación, propia de los años ochenta, sino los flujos de información, conocimiento especializado y el dominio de la tecnología.

Se están estructurando, de esta forma, importantes redes tecnológicas en las que la posición competitiva de la empresa viene definida no sólo por la posición de los competidores, sino por las posiciones que éstos ocupen en la red. En estas redes (networks) participan empresas de todo tipo y tamaño. Para las pequeñas y medianas empresas de los países industriales más avanzados, esto supone una

oportunidad para acumular conocimiento, mientras que a las grandes empresas dominantes les permite establecer la agenda de investigación para el futuro, controlando de esta forma el desarrollo tecnológico.

Se consigue así, a través de la cooperación, participar de las ventajas asociadas al mayor tamaño (conseguidas a través de las alianzas), mientras se mantiene una forma de organización flexible basada en acuerdos que permite a la empresa responder con mayor rapidez a los cambios que a través de estructuras jerárquicas.

Las razones que están impulsando la cooperación entre las empresas las vamos a encontrar, por tanto, en las variaciones del entorno en que éstas se desenvuelven.

En este capítulo vamos a identificar los factores más significativos que influyen en la transformación del entorno (figura 1.1). Además, estudiaremos como afectan esas variables en la actividad económica y en la estructura organizativa de las empresas, lo que nos va a dar las claves para entender las necesidades que a éstas se les van a presentar de cooperar con otras empresas.

## **1.2. EVOLUCION DEL ENTORNO EMPRESARIAL**

Siguiendo a Mintzberg (1988, cap 15), toda organización existe en un medio ante el cual debe responder al diseñar su estructura y su estrategia. Este medio, denominado entorno, lo define, como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. El estudio del entorno debe basarse en cuatro dimensiones (Bueno, 1991):

- Socio-cultural
- Económica
- Tecnológica
- Político-legal

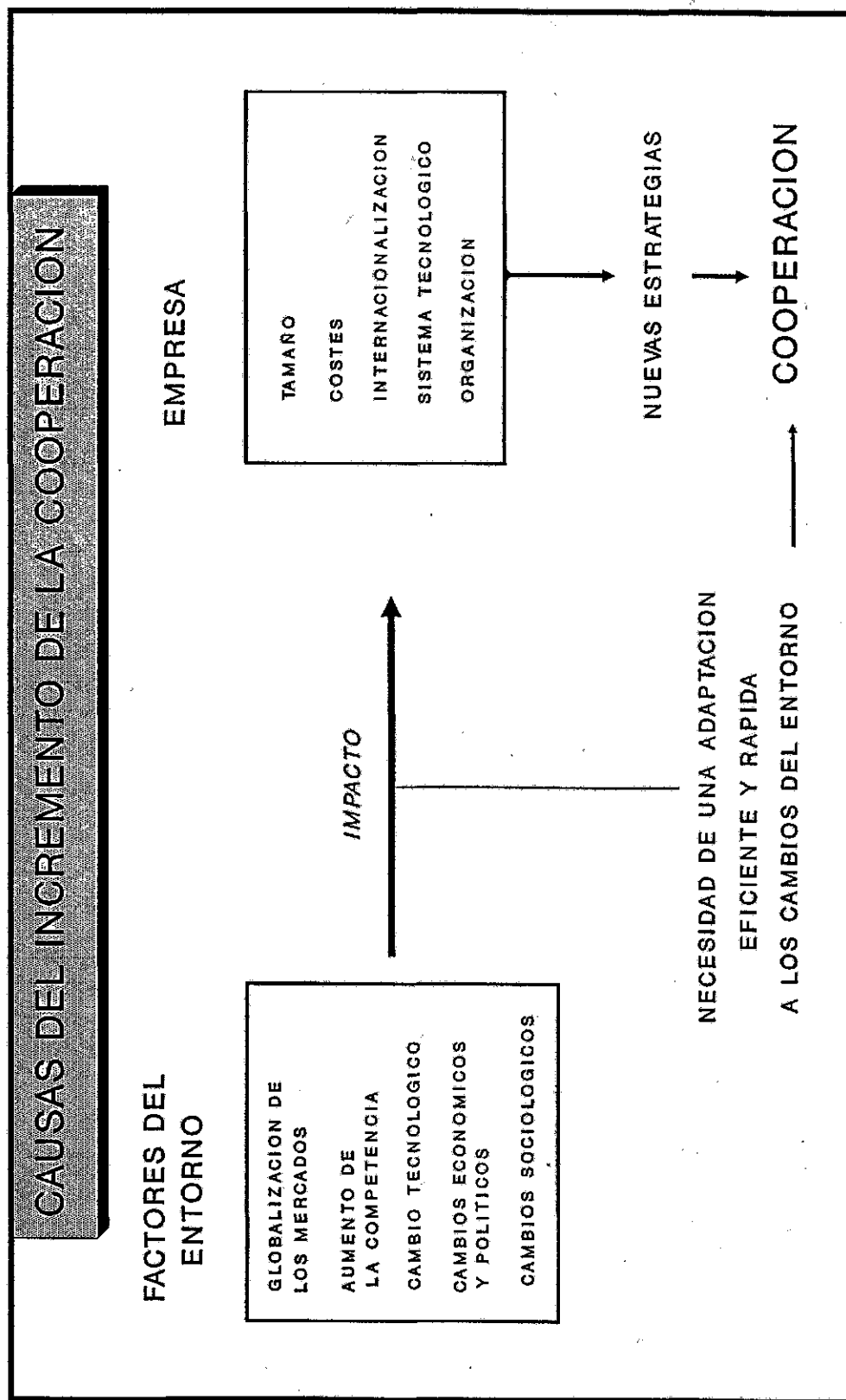


Figura 1.1.

El conjunto de los factores que influyen en cada una de estas dimensiones, nos determinará la tipología del entorno en que las empresas se tienen que desenvolver en cada época histórica determinada.

Si repasamos la situación de las últimas décadas, observaremos que en los años 60 se produce un cambio en el entorno de aspecto positivo, basado en un espectacular aumento de la demanda que genera grandes oportunidades para las empresas. Se produce una situación económica mundial de expansión y se plantean estrategias de crecimiento. El entorno en esta época lo podemos definir como relativamente simple y estable, es decir, los factores no son difíciles de comprender y parecen ser predecibles.

A partir del año 1973, la situación cambia como consecuencia de la crisis económica generada por la subida del precio del petróleo. Se acaba la época de crecimiento económico y se vive un proceso de recesión. El entorno, a partir de ese momento se vuelve dinámico y complejo, dando lugar a cambios difíciles de predecir.

La modificación del sistema tecnológico, a mediados de los años 70, genera un cambio estructural, con la aparición de las llamadas nuevas tecnologías que van a modificar el sistema productivo. Se producen rupturas de las barreras protectoras entre sectores industriales y entre economías nacionales, con una creciente internacionalización del capital, de la producción y del saber colocando a la economía mundial en un periodo de cambio.

Hasta los años 78 y 79 la crisis afecta a las empresas en distinta proporción, pero a partir del 79 y hasta 1982 la crisis se generaliza a nivel mundial. El entorno se puede definir como *turbulento* por analogía al concepto atmosférico. Representa un entorno hostil para las empresas, que deben tomar sus decisiones en circunstancias de gran complejidad.



En 1983 cambia la tendencia, y a partir de 1984 empieza la recuperación económica. El entorno se mantiene complejo, pero pierde la turbulencia aunque siga siendo ambiguo, debido a los cambios estructurales ocurridos, que hacen que los instrumentos tradicionales del economista no funcionen como en el pasado.

En la actualidad, siguiendo a Bueno (1992 b), podemos caracterizar al entorno por tres atributos fundamentales. **Dinamicidad**, que refleja la rapidez y acumulación de pequeños cambios suponiendo una manifestación de la anterior complejidad. **Discontinuidad**, que impide definir una clara tendencia en esa sucesión de pequeños cambios que se está produciendo y **ambigüedad**, en los resultados de estos cambios, que genera nuevas formas de incertidumbre.

Los últimos acontecimientos históricos como la caída de los regímenes del Este y la Guerra del Golfo Pérsico, con los rebotes de crisis económica y recesión que están generando, están caracterizados por estos atributos que anteriormente hemos enumerado, produciendo un conjunto de cambios que le permiten afirmar a Drucker (1992) que nos encontramos en un proceso de transformación a nivel mundial de los que se han producido en la historia de la humanidad cada varios cientos de años y que tardan décadas en completarse. Dando lugar a un nuevo mundo -basado en valores y estructuras políticas y sociales distintas- totalmente diferente del que se vivió anteriormente.

Esta transformación radical de la sociedad no se espera que esté completada hasta por lo menos los años 2010 o 2020, por lo que se supone que todavía quedan varios lustros de vivir inmersos en una era de cambio y las organizaciones deben estar preparadas para desarrollarse en un entorno caracterizado por estas circunstancias.

### **1.3. FACTORES QUE CARACTERIZAN EL ENTORNO EN LA ACTUALIDAD**

Los atributos que caracterizan actualmente el entorno, enunciados en el epígrafe anterior, vienen explicados por una serie de factores interrelacionados, entre los que podemos destacar los más importantes:

- Globalización de los mercados.
- Fuerte incremento de la competencia.
- Rápido cambio tecnológico.
- Incremento de los flujos de información.
- Cambios en los sistemas económicos y políticos.
- Cambios sociológicos.

Todos estos factores responden a causas complejas interconectadas entre sí, de tal forma que el explicarlos como características independientes es una simplificación de la realidad, pero que nos va a permitir enfocar nuestra atención en los puntos más importantes para posteriormente ver como afectan a las organizaciones empresariales que tienen que adaptarse a estas nuevas circunstancias para continuar ejerciendo sus funciones. Para conseguir una mejor sistematización de los fenómenos vamos a asignar a cada uno de los factores aquellas situaciones o características que le afectan en mayor medida, aunque realmente también estén influyendo al resto de los factores y teniendo en cuenta que éstos no son independientes, sino fuertemente relacionados entre ellos.

#### **1.3.1. Globalización de los mercados**

El cambio que se está produciendo hoy en día no es simplemente desde una industria de chimeneas a una industria de alta tecnología, o incluso de una industria manufacturera a una industria de servicios. Más bien se trata de un cambio desde una economía nacional a una economía global y así se está pasando

de un sistema competitivo entre empresas nacionales y multinacionales compitiendo dentro de un determinado sistema empresarial a un nuevo sistema competitivo entre diferentes sistemas empresariales (Dyer, Salter y Webber, 1987).

Porter (1988: 73) define una industria global como "aquella en la que la posición competitiva de una empresa en un país está afectada significativamente por su posición en otros países y viceversa". Esto supone para las empresas participantes en este tipo de industrias que deben considerar sus actividades no a nivel internacional, sino como un todo global que abarca a todos los ámbitos geográficos en que están presentes, y debe ser tenido en cuenta a la hora de fijar objetivos y diseñar estrategias.

Esta globalización, que ya es una realidad en algunos sectores, obliga a las empresas a competir a escala mundial. Aunque, como veremos posteriormente, el término mundial se limite fundamentalmente a los países de la *Tríada* (Estados Unidos, Europa y Japón). Las industrias globales más importantes son la fabricación de aviones comerciales, los semiconductores, la electrónica, la relojería, entre otros.

Las causas de la globalización en ciertos mercados e industrias vienen determinadas por diferentes factores. La internacionalización de la economía con la ruptura de barreras nacionales, debido a que en ciertos sectores industriales los costes de I+D son tan altos que se necesitará producir a escala mundial para que sean rentables. Esto genera un proceso de concentración industrial para poder abastecer los mercados mundiales. La mejora de los sistemas de telecomunicaciones que facilitan los flujos de información y permiten la coordinación de las actividades a una escala mucho mayor. El incremento de los movimientos de capitales que permite a las grandes empresas conseguir financiación de distintas áreas geográficas, no limitándose a su país de origen.

Para Bueno (1992 a: 33) el concepto de globalización se apoya en los siguientes aspectos:

- La interdependencia de los mercados.
- La integración física de los mismos.
- La presencia múltiple en los mismos de las actividades de la empresa.
- La estandarización de los productos afectados.
- La homogeneización de las demandas de los consumidores.
- La visión de que las ventajas competitivas no se alcanzan por la suma de los países, sino por la integración de las actividades coordinadas a escala global o como un todo.

Como consecuencia de la globalización, la necesidad de competir en una escala mucho mayor ha conducido durante los años ochenta a una fuerte concentración en muchos sectores. Lo que antiguamente era una concentración de recursos para producir oligopolios a nivel doméstico, se convierte por tanto, en un proceso de concentración para producir oligopolios a nivel mundial, que en muchos casos van a tener los mismos niveles y características que sus antecedentes nacionales.

La competencia global ha elevado el nivel de incertidumbre al transformar estables oligopolios nacionales en batallas competitivas entre corporaciones multinacionales, a un nivel internacional en el que el ordenamiento institucional es muy diferente del *nacional* al que estaban acostumbrados (Mytelka, 1991 a).

De esta forma, la globalización de los mercados produce la emergencia de oligopolios globales o mundiales como forma decisiva de estructura de la oferta. Para Chesnais (1990) esto no supone una forma nueva, aunque esta estructura de oferta estaba más asociada a las industrias básicas (petróleo, aluminio, química...). La novedad es su ampliación a sectores intensivos en I+D o industrias de alta tecnología, además de a los factores productivos básicos basados en intensivas economías de escala.

La lucha entre las empresas por pasar de una forma de oligopolio doméstico a otra de oligopolio global y el cambio tecnológico han derribado muchas de las antiguas barreras de entrada en determinados sectores generando un fuerte incremento de la competencia, cuya consecuencia va a ser el aumento de la concentración a largo plazo, al desaparecer algunas empresas, y las supervivientes van a preferir establecer algún tipo de acuerdos que les permitan construir nuevas barreras y mantenerse como líderes de los oligopolios mundiales. Fundamentalmente a través de procesos de I+D conjunto, establecimiento de estándares comunes o acelerando el cambio tecnológico.

### **1.3.2. El fuerte incremento de la competencia**

#### **— Concentración de la actividad económica**

A pesar del carácter global o mundial del nuevo entorno competitivo, el marco geográfico en el que se ha concentrado el incremento competitivo es en el ya citado de los países de la *Tríada* y su área de influencia. La importancia estratégica de Japón, Estados Unidos y Europa es obvia, allí es donde se encuentran los mayores mercados, donde tienen su origen las nuevas tecnologías y donde se van a presentar las principales amenazas y oportunidades para las empresas.

• En esta línea, Michalet (1991) observa que el proceso de globalización de la producción, se desarrolla fundamentalmente en la dimensión financiera. En la economía global el mundo se encoge sólo a la *Tríada* donde se produce un fenómeno de homogeneización debido:

- Crisis de los países en desarrollo, que ha generado el problema del impago de la deuda externa.
- Concentración de las inversiones, como consecuencia de ello en los países desarrollados, especialmente Estados Unidos.

- La ventaja que suponía los costes más baratos en mano de obra para los países menos desarrollados, hoy es irrelevante por las nuevas tecnologías y formas de producción.

La concentración de la actividad económica en los países más desarrollados está trayendo como consecuencia un fuerte incremento de la competencia en esas áreas. Al no ampliarse los mercados a otras zonas geográficas se tiene que competir duramente por profundizar más en los mercados existentes -que cada vez son más homogéneos- acelerando el ritmo de las innovaciones, lo que reduce el ciclo de vida de los productos y buscando nuevos nichos de mercado mediante la microsegmentación de la demanda.

Se plantea una fuerte lucha por redistribuir la cuota de mercado entre las empresas competidoras. Una vía rápida de conseguirlo es a través de fusiones y adquisiciones, que han aumentado espectacularmente en la década de los ochenta. Para desarrollar esta estrategia se necesita una fuerte liquidez, lo que ha incidido en el fuerte desarrollo del capitalismo financiero, generando un proceso en el que normalmente no se produce acumulación de capital productivo, sino una posible especulación financiera y en el que la dirección de las empresas se realiza con el mismo sistema que los banqueros utilizan para sus portafolios de inversiones, atendiendo a estrictos criterios de rentabilidad a corto plazo y descuidando otros objetivos tradicionales de las empresas.

Michalet habla de que se podría estar llegando a una etapa, cuya base serían los flujos de información, el conocimiento especializado y el dominio de la tecnología como armas competitivas, desplazando la importancia que la financiación tuvo en los años ochenta.

En esta nueva etapa la estrategia de las empresas no se va a basar en el crecimiento interno y externo, vía adquisiciones o fusiones, sino en el concepto de redes de empresas, basadas en las alianzas estratégicas. Por tanto los lazos tecnológicos y

de cooperación entre las empresas van a suplir los lazos de propiedad o financiación de épocas anteriores. Ello va a hacer que las relaciones entre empresas se basen más en contratos duraderos que en el mercado o la jerarquía.

La competencia va a variar de una situación de lucha entre las empresas por cuota de mercado a un nuevo tipo de *cartel* estructural basado en la tecnología, en la que el acceso al mercado de cada firma viene determinada por su pertenencia a una red y la posición que su red ocupe en el conjunto de alianzas estratégicas.

#### **— Incremento de la competencia internacional**

Por otra parte, la globalización de la economía no afecta solamente a los grandes oligopolios internacionales, sino, que al incrementar la presión competitiva en los mercados domésticos está forzando a las empresas locales a ampliar sus posibles campos de actuación a mercados extranjeros. Las actividades internacionales han dejado de ser actuaciones marginales para las empresas industriales -incluso para las españolas- y se están trasladando al núcleo competitivo de la empresa.

Ante el incremento de la competencia internacional, las empresas nacionales no pueden adoptar estrategias netamente defensivas intentando mantener su cuota de mercado interior frente al asalto del exterior, sino que deben responder con estrategias de internacionalización compitiendo con las empresas asaltantes en sus propios países de origen para intentar desestabilizarles la base desde la que operan. Estas estrategias tienen un efecto multiplicador sobre el nivel de competencia internacional al aumentar el número de competidores en cada uno de los mercados.

Este aumento en la competencia internacional se está viendo favorecida, aún más, por la aparición de nuevos competidores, los llamados Nuevos Países industrializados entre los que destacan los países de la cuenca del Pacífico, Corea, Taiwan o Hong-Kong.

### **— Proceso de desregulación**

La intensificación de la competencia requiere una nueva estrategia competitiva basada en el aprovechamiento de las oportunidades y en la rapidez de movimientos. Esto se traduce en una presión para reducir las intervenciones estatales que permita mover más rápidamente los factores productivos, especialmente los financieros. Se está identificando, de esta manera, el proceso de globalización con el neoliberalismo.

La desregulación pretende eliminar las barreras artificiales que impiden el libre juego del mercado dando lugar a una mayor concurrencia y transparencia en los mercados. Se han producido procesos de desregulación muy importantes en distintos sectores como telecomunicaciones, banca o transporte aéreo en muchos países, principalmente en Estados Unidos. Ello ha provocado un fuerte incremento de la competencia en dichos sectores. Este proceso desregulador está siendo acompañado en muchos países por otro proceso de privatización de empresas públicas para mejorar su gestión y elevar el nivel competitivo.

En la lucha tradicional entre multinacionales y naciones-estados han ganado las primeras, imponiendo a los segundos sus reglas de juego con el proceso de la globalización, neoliberal y homogeneizador (Michalet, op.cit.).

### **— Competencia intersectorial**

La aparición de nuevas tecnologías está posibilitando, asimismo, un aumento de la competencia intersectorial, al permitir a los competidores desplazarse a industrias diferentes de su actividad tradicional, produciéndose una difuminación de las fronteras entre sectores. El desarrollo en los sectores relacionados con las comunicaciones permite a las empresas ampliar el campo geográfico de sus actividades y aumentar la rapidez de acceso a los mercados.



### **1.3.3. El rápido cambio tecnológico**

A partir de mediados de los años setenta se ha producido un cambio estructural en la tecnología que está afectando profundamente al sistema técnico de las empresas. La aparición de nuevas tecnologías está cambiando el entorno competitivo de numerosos sectores industriales. Este proceso está conduciendo a que, como dijimos anteriormente, la tecnología sea un factor esencial en la competencia internacional y suponga un elemento fundamental en la estrategia de las empresas.

La tecnología ya no se produce en un solo centro global desde el que distribuye a todo el mundo como ocurría anteriormente. Ahora han proliferado numerosos centros creativos importantes (Schultze, 1988).

Además la tecnología actual se caracteriza por ser transversal, ya que puede ser usada en distintos productos o actividades (Fernández Sánchez, 1991 b). Los productos son cada vez más complejos al requerir múltiples tecnologías para su confección, por lo que es prácticamente imposible que una sola empresa pueda dominarlas todas internamente.

Con la progresiva conjunción de lo que anteriormente eran diferentes sectores científicos, se está evolucionando rápidamente hacia un enfoque multidisciplinar del I+D que está originando la emergencia de nuevas tecnologías a través de la combinación de las ya existentes (Delapierre, 1991).

La innovación, por tanto, tiene lugar cada vez más a nivel de componentes, permitiendo así la rápida multiplicación de nuevas aplicaciones. Este proceso de conjuntar y combinar tecnologías conduce a un continuo cambio de los conocimientos básicos en el sector y a difuminar las fronteras entre los sectores.

Muchos sectores, además, se están dividiendo en cada vez más numerosos y pequeños nichos de mercado, basados en la micro-segmentación lo que hace que

se tenga que variar la forma de producir, pasando del modelo Fordista tradicional a nuevos modelos más flexibles que permitan a las empresas reducir sus lotes de fabricación y ofrecer productos cada vez más personalizados. Esto conduce a un proceso de aceleración de la innovación al reducir el ciclo de vida de los productos y acortar los plazos de desarrollo de nuevos productos que hace imposible en muchos casos, el mantener una autosuficiencia tecnológica (Mendieta, 1990).

La importancia que adquiere la tecnología para las empresas como variable estratégica hace que éstas deban incluirla en sus planes estratégicos, identificando y definiendo sus necesidades en esta materia, evaluando los recursos necesarios y estudiando las políticas de cooperación y alianza con otras empresas y centros de investigación, para integrarse en las redes tecnológicas de empresas que se están formando a través de las cuales se pueda garantizar el acceso a las tecnologías del futuro.

#### **1.3.4. El incremento de los flujos de información**

En esta era de cambio, el conocimiento se está convirtiendo en el recurso fundamental tanto para los individuos como para las organizaciones o la economía en su conjunto. Las fuentes tradicionales de riqueza de la economía clásica: la tierra, el trabajo, y el capital están siendo desplazados en importancia en la actualidad por el conocimiento. Este, a través de sus distintas formas, tecnología, innovación, ciencia, capacitación, o creatividad, ha pasado a ser una importante ventaja competitiva para las empresas y los países, por lo que su adquisición se convierte en uno de sus objetivos fundamentales (Drucker, *op.cit.*).

En el mundo se está produciendo un gran fondo de conocimiento potencialmente comercializable, que se está incrementando de forma acelerada. Su principal característica es que no se produce en un sólo foco centrado de actividad, sino que

cada vez es más numeroso el número de países, empresas y universidades que contribuyen a su desarrollo.

Badaracco (1991) define parte de este conocimiento como migratorio, es decir que se difunde fácilmente y a gran velocidad. En un mundo global existen cada vez menos barreras a la transmisión del conocimiento y cada vez existe un mayor número de personas capacitadas para adquirirlo y divulgarlo. Otra parte, sin embargo, se puede considerar insertado, reside en complejas relaciones sociales y se difunde con lentitud. Este conocimiento se encuentra en el núcleo de las organizaciones y constituye uno de sus principales activos.

Para tener acceso a este conocimiento insertado las empresas se pueden plantear distintas alternativas. Recurrir a transacciones de mercado, esto presenta algunas dificultades de la misma manera que no es fácil transmitir la maestría de un profesional detallándola en instrucciones. Desarrollarlo por su cuenta, sistema muy lento y limitado, pues hoy en día una empresa por grande que sea no puede abarcar todo el conocimiento que necesita. Establecer relaciones basadas en la cooperación que den a la empresa acceso a las capacidades y pericias de la otra empresa. Estas relaciones dan lugar a que se difuminen los límites de las empresas, al estar imbricadas en cierta medida unas con otras.

La rapidez con la que se producen los cambios en el conocimiento tiene como consecuencia que los conocimientos previamente adquiridos queden obsoletos en períodos cada vez más cortos de tiempo, lo que obliga a la búsqueda de nuevos conocimientos generando un efecto multiplicador. En el caso de un trabajador se considera que cada 4 o 5 años los conocimientos adquiridos se vuelven obsoletos, debiendo reciclarse periódicamente.

Para las empresas el problema es más profundo, al ser el conocimiento un importante factor competitivo, deben estar cuestionando sus propias actividades permanentemente en función del estado del conocimiento, estando preparadas para

abandonar sus labores actuales por otras diferentes para adaptarse a las nuevas circunstancias que se les presenten (Drucker, op.cit.).

### **1.3.5. Cambios en los sistemas económicos, políticos y sociales**

La conmoción que supuso el derrumbamiento de los regímenes de los países del Este, con sus intentos de cambios de sistema económico, son una buena prueba de los cambios a nivel mundial que se están produciendo. Estos cambios parece que van a posibilitar un proceso de mayor integración y coordinación económica en el planeta.

#### **— Marco institucional**

El marco institucional en el que desarrollan sus actividades las empresas también está sufriendo grandes cambios, debido fundamentalmente al debilitamiento de las barreras nacionales, como consecuencia de la globalización de la economía.

Paralelamente al incremento de la internacionalización de las actividades económicas se está desarrollando un proceso de integración económica alrededor de cada uno de las tres áreas geográficas Estados Unidos, Europa y Japón en que se están polarizando las nuevas estructuras competitivas mundiales.

Los desafíos para las empresas de estas tres zonas son diferentes. De acuerdo con Collins y Doorley (1992):

- la principal preocupación de Estados Unidos sería recuperarse de la pérdida de ventaja competitiva que está padeciendo.
- Los japoneses se enfrentan al problema de establecer organizaciones realmente internacionales, y no simplemente grandes empresas nacionales volcadas en la exportación.

- El proceso de integración económica en Europa debe facilitar a sus empresas alcanzar economías de escala y tamaño que les permitan competir a nivel global.

#### **— Papel de los poderes públicos**

Se plantea, por tanto, en nuevos términos el problema del papel de los poderes públicos en la economía. Por una parte, ya no pueden proteger a sus empresas nacionales con un proteccionismo tradicional al estar inmersas en un mundo más integrado. Por otra parte, su función de garantes del sistema de competencia, mediante la utilización de legislaciones antimonopolio se ve matizada por la necesidad de defender los intereses de sus empresas nacionales por otras vías, como puede ser a través de procesos de cooperación entre empresas.

Se empieza a considerar, desde esta perspectiva, la cooperación no exclusivante en términos de comportamientos colusorios y de reducción de la competencia, sino también como una nueva estrategia empresarial capaz de desarrollar la capacidad competitiva de la empresa. En algunos sectores, como la televisión de alta definición, la intervención del Estado en el establecimiento de las normas y en la financiación del I+D puede ser decisiva para la configuración del sistema competitivo (Pottier, 1989).

En las industrias de alta tecnología, la competencia está caracterizada por la intervención de los gobiernos, creando oligopolios mixtos públicos-privados, especialmente en la Comunidad Europea y en Japón, favoreciendo los acuerdos de cooperación en áreas de Investigación y Desarrollo, como un instrumento de política tecnológica (Chesnais, 1990). El papel del Estado se está extendiendo a impulsar las alianzas estratégicas para defender la situación competitiva de sus empresas; de hecho, el promover acuerdos de cooperación se ha convertido en una vocación activa en todos los Estados, principalmente en Europa (Mytelka, 1991).

El proceso de integración económica de la Comunidad Europea con el establecimiento del Mercado Unico supone para las empresas un importante desafío, en el que tienen que plantear nuevas formas de actuación en su nuevo mercado natural, mucho mayor del que estaban acostumbradas a competir; una de las posibles formas es a través de la cooperación con otras empresas. A nivel de los llamado "campeones nacionales" de los distintos países muchas de las alianzas que reorganizan sus actividades no son sólo joint-ventures (empresas conjuntas), sino fusiones parciales por las cuales reagrupan los recursos de divisiones y productos existentes para alcanzar economías de escala que les permitan competir a nivel global.

Estos procesos de concentración en ciertos sectores, no sólo no son obstaculizados por la Comisión Europea, sino que son claramente impulsados por ésta. Se produce la paradoja de que reduciendo la competencia a nivel interno se consigue tamaño suficiente para crear un nuevo competidor a nivel global, con lo que se amplía el nivel competitivo del sector considerado en su globalidad.

#### **- Cambios sociológicos**

Los cambios en los sistemas económicos y políticos vienen acompañados, asimismo, de importantes cambios sociológicos. Estos se manifiestan por una fuerte crisis de los valores de la sociedad, que provocan modificaciones en la composición de la demanda, al variar las actitudes de los consumidores, con efectos sobre el sistema productivo.

Estos cambios en la composición de la demanda vienen caracterizados por una homogeneización en los gustos de consumo entre los distintos países, especialmente por generaciones, de tal forma que los jóvenes tienen comportamientos similares en los distintos países desarrollados con independencia de su nacionalidad (Ohmae, op.cit.).

## **1.4. IMPACTO DEL ENTORNO EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

En la nomenclatura de Mintzberg (1988) el entorno es uno de los factores de contingencia para la organización. por ello en función de las características que presenta el entorno, estudiadas anteriormente, las empresas se dotarán de una determinada estructura organizativa y desarrollarán sus estrategias competitivas.

En este epígrafe vamos a analizar la influencia que los factores del entorno ejercen sobre algunos aspectos de la organización:

- Tamaño
- Estructura de costes
- Internacionalización
- Sistema tecnológico
- Estructura organizativa

### **1.4.1. Tamaño de la empresa**

La mundialización de la economía tiene como consecuencia un incremento de la competencia a nivel internacional. Este incremento de la competencia genera un fuerte crecimiento de los costes fijos para las empresas competidoras, especialmente en áreas como I+D o publicidad, tanto en los sectores de rápido cambio tecnológico como en los sectores maduros. El aumento de los costes fijos eleva el tamaño óptimo de la empresa para poder competir en los mercados, al necesitarse una masa crítica mínima que permita amortizar los costes.

El tamaño por sí mismo no es una ventaja, pero sin un tamaño suficiente no se puede competir en muchos mercados mundiales. El tamaño es crucial para ejercer poder de negociación con los suministradores, con los compradores y con las empresas ya instaladas (Segura, 1991).

Para poder competir a nivel global es necesario que las empresas sean capaces de conseguir economías globales de escala para lo que se necesita un tamaño mínimo. Para conseguir este tamaño pueden desarrollar distintas estrategias de crecimiento, sin embargo a pesar de ello no es fácil que en un entorno global ninguna empresa pueda tener todos y cada uno de los recursos necesarios para hacer frente a los sucesivos cambios, sobre todo porque las necesidades estratégicas serán sin duda diferentes en cada uno de los campos de actividad que controlen. Esto va a hacer que muchas empresas no puedan seguir confiando en sus estrategias individuales y tengan que considerar la realización de acuerdos de cooperación y desarrollo de estrategias de alianza.

Mediante estos acuerdos de cooperación, que pueden afectar a distintas actividades de la cadena del valor, las empresas pueden alcanzar masa crítica suficiente para competir en aquellos sectores en los que la internacionalización de los mercados está obligando a competir a escala mundial a muchas empresas tradicionalmente protegidas en sus países de origen y que tienen que enfrentarse a amenazas para las que no estaban normalmente preparadas.

De esta manera las alianzas horizontales se presentan como una alternativa al proceso de fusiones y adquisiciones que ha dominado en la década de los ochenta en la reestructuración competitiva de muchos sectores industriales. Se pueden obtener los mismos efectos de conseguir economías de escala y reducción de costes, sin sufrir los múltiples problemas que aparecen en los procesos de fusión. En el sector del automóvil, por ejemplo, las fusiones no han sido un éxito en la estrategia de las empresas europeas para recuperar su competitividad (De Woot, 1990).

Las fusiones y adquisiciones presentan una serie de ventajas respecto al crecimiento interno de la empresa, como son la mayor rapidez de conseguir cuota de mercado para responder a amenazas o aprovechar oportunidades, la posibilidad de adquirir las habilidades de la empresa fusionada, eliminar la mala gestión de la



empresa adquirida, conseguir economías de escala, ganancias especulativas, entre otras. También presentan algunos problemas, fundamentalmente derivados de la mezcla de dos culturas empresariales diferentes y en el caso de las adquisiciones la necesidad de ingentes recursos financieros.

La cooperación ofrece ventajas respecto de la fusión al mantener independientes los equipos de gestión, eliminar los costes de adquisición, aceptar el interés de los gobiernos huéspedes por mantener la independencia de las empresas locales y representar un compromiso menos irreversible (Fernández Sánchez, 1991 b).

El entorno no sólo está caracterizado por la globalización de los mercados, sino también, por su complejidad, ambigüedad y dinamismo lo que lleva a las organizaciones a buscar modelos descentralizados y flexibles de organización que les permitan adaptarse con rapidez a las circunstancias cambiantes de su marco competitivo. Toffler (1980) resume la situación diciendo que estamos pasando de una civilización que llama de la segunda ola, caracterizada por la concentración y centralización de actividad, a otra civilización, la tercera ola, basada en la descentralización, con unidades productivas más pequeñas. La hipótesis de Mintzberg (*op. cit.*: 314), "cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura de la organización", también apunta en la misma dirección.

Ante la rapidez con que se producen los cambios, la tendencia en la sociedad actual es hacia la descentralización en distintos centros de poder. Lo mismo ocurre con las organizaciones que están sufriendo un proceso de descentralización, pues para tomar decisiones rápidamente, éstas deben estar basadas en la proximidad a los distintos elementos (mercados, sociedad ...) que les permitan detectar y aprovechar las oportunidades que se les presenten (Drucker, 1992).

Costa (1989) destaca que existe una tendencia a organizar la empresa adoptando nuevas formas basadas en estructuras modulares, unidades estratégicas de

negocios, dotadas de autonomía de decisión y de acuerdos estratégicos con otras empresas de dimensiones distintas, debido a la organización flexible del sistema productivo. Estas unidades de negocios, semiautónomas permiten incrementar la innovación al relacionarse entre ellas en proyectos que permiten combinar tecnologías (Delapierre, 1991).

Nos encontramos, por tanto, ante un entorno complejo, caracterizado por la palabra cambio que nos empuja hacia una sociedad más global, pero menos concentrada. Esto afecta a las estructuras organizativas de las empresas, que para poder adaptarse a la nueva situación van a tener que desarrollar estrategias diferentes al pasado.

Las organizaciones se enfrentan a una aparente paradoja, no pueden ser ni demasiado pequeñas, pues no podrían competir a nivel global, ni demasiado grandes, pues necesitan mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse al medio. Las empresas de gran tamaño, que pueden aprovecharse de sus economías de escala y estar presentes en los mercados globales, desarrollan grandes burocracias que les impide detectar con la rapidez suficiente los signos del mercado y actuar en consecuencia, sus sistemas de decisión son necesariamente más lentos en comparación con unidades más pequeñas y no tan jerarquizadas.

Jorde y Teece (1990) destacan como un problema de las grandes corporaciones que se pueden volver excesivamente jerarquizadas y poco flexibles para responder a las necesidades del mercado. Por tanto, para las actividades innovadoras son mejores organizaciones más pequeñas, que utilicen estructuras organizativas intermedias basadas en la cooperación entre el mercado y la jerarquía.

Aunque el gran tamaño vaya asociado a economías de escala puede convertirse en una desventaja competitiva para la empresa al ser más rígida a la adaptación a las variaciones del entorno en épocas de turbulencia y cambios rápidos. De hecho las pequeñas y medianas empresas pueden competir mejor basándose en el precio y

en su habilidad para moverse rápidamente para encontrar los cambios de la demanda (Chandler, 1990).

Las empresas de pequeño tamaño y especialización flexible son a menudo presentadas como una fuerza de las economías del sur de Europa y citadas como una de las principales causas del rápido crecimiento económico experimentado por estos países en los años ochenta.

Por todas partes vemos un progresivo reconocimiento de que existen límites a las tan alabadas economías de escala y que muchas organizaciones han sobrepasado dichos límites. Las corporaciones buscan ahora activamente los medios de reducir el tamaño de las unidades de producción (Toffler, *op.cit.*: 256).

#### **1.4.2. Estructura de costes**

Relacionado con el tamaño está el tema de la estructura de costes de la empresa. El fuerte incremento de la competencia fuerza a las empresas a reducir costes para mantener su posición competitiva. Especialmente en los sectores maduros, cuya demanda está estabilizada, si una empresa quiere incrementar su volumen de ventas debe ser a costa de otro competidor lo que está ocasionando frecuentes guerras de precios.

Siguiendo a Chandler (1991), la reducción de costes en la empresa industrial moderna se puede conseguir a base de explotar las:

- **Economías de escala.** Cuando el incremento de una sola unidad operativa produciendo o distribuyendo un solo producto disminuye el coste unitario de producción o distribución.
- **Economías de alcance.** Son economías de producción o distribución conjunta de distintos productos, resultan de utilizar procesos en una sola unidad operativa para producir o distribuir más de un producto.

- **Costes de transacción.** Relacionados con la transferencia de bienes y servicios desde una unidad operativa a otra. Si son entre empresas independientes llevan aparejados la transferencia de derechos de propiedad y son definidos en términos contractuales. Estos costes, vinculados a la búsqueda, negociación y control de los contratos, van a ser estudiados en profundidad en el próximo capítulo.

La empresa, a través del crecimiento, puede alcanzar nuevas economías de escala y alcance o reducir los costes de transacción, sin embargo, ya hemos estudiado los problemas de rigidez que plantea el excesivo tamaño. Una forma alternativa de reducir costes es mediante acuerdos de cooperación entre empresas que también permiten disminuir los costes de transacción o conseguir economías de escala y alcance a las empresas participantes.

En este contexto, la empresa puede ser considerada como una cadena de valor, en la que cada una de las actividades que la componen puede ser realizada internamente o subcontratada en el exterior dependiendo del coste que represente (Porter, 1988).

Las estrategias de cooperación permiten a la empresa especializarse en aquellas actividades de la cadena del valor que sean esenciales para su ventaja competitiva dejando que el resto sean realizadas por otras empresas asociadas. De esta forma se consigue disminuir los costes de transacción, por realizarse las operaciones dentro de una estructura estable: la alianza (Jarillo, 1986).

Así se consigue reducir los costes totales de actividad, al actuar dentro de un marco permanente, sin tener que soportar los costes de transacción de las operaciones puntuales, ni los costes de estructura que tendría que soportar si realizara todas las actividades internamente. En una alianza, las relaciones concertadas pueden ser repetidas por procedimientos administrativos ahorrando costes de transacción. Estos costes se referirían, fundamentalmente, a los

relacionados con la negociación y seguimiento de los contratos en el caso de relaciones de mercado, y a los costes de coordinación en el caso de actividades integradas.

#### **1.4.3. Internacionalización de las actividades**

Aunque la globalización de la economía no afecta a todos los sectores ni a todas las empresas por igual, existe una tendencia generalizada a la internacionalización de los mercados. Por ello, la competencia internacional va a ser un factor competitivo a tener muy en cuenta, incluso en aquellos sectores o para aquellas empresas que por su tamaño no se planteen competir a nivel global.

En este contexto, la internacionalización de la empresa, el acceder a mercados internacionales a los que tradicionalmente no tenía acceso, va a ser una estrategia competitiva cada vez más importante para las empresas nacionales con independencia de cual sea su tamaño.

Las empresas que basan su éxito en su actuación en mercados nacionales, en cierta manera protegidos por factores políticos o administrativos, a consecuencia de la progresiva internacionalización de los mercados, no van a poder permanecer eternamente al abrigo de la competencia y se van a ver enfrentados a mercados de competencia global y con un rápido ritmo de innovación, para el que no están de momento preparadas para competir (Collins y Doorley, op.cit.). En el largo plazo sus estrategias no pueden ser meramente defensivas, intentando resistir a la invasión exterior, sino que deben plantearse hacer frente a los competidores en los mercados internacionales, para lo que deben considerar cuestiones, quizás nuevas para ellas, como el ritmo de la innovación, productividad de los factores, conocimiento de los mercados etc., que les permita ser competitivas en el exterior.

En los sectores económicos de economía global, cuyo mercado es la agregación de los mercados de Estados Unidos, C.E. y Japón, la principal estrategia de cada competidor debe ser convertirse en un verdadero *insider* en las tres regiones, esto es no limitarse a competir en su área de origen sino estar presente como un competidor más en las otras dos (Ohmae, op.cit.).

Para entrar a competir en las otras áreas geográficas las empresas pueden utilizar distintas vías, entre las que básicamente podemos destacar (Guilligan y Hird, 1986):

**Exportación directa.** Los productos son vendidos directamente por la empresa en mercados exteriores. Es una forma compleja que implica conocer los mercados a los que se dirige, para tomar las decisiones de marketing. Sin embargo, permite a la empresa tener un contacto más directo con el mercado y controlar mejor sus operaciones.

**Inversión directa en el extranjero.** La producción se realiza directamente en países extranjeros. Esta estrategia debe ser utilizada por empresas más fuertes o avanzadas tecnológicamente que los competidores locales con los que se va a enfrentar. Se disminuye la incertidumbre al utilizar recursos propios de la empresa, pero el riesgo es mayor al requerir un mayor volumen de recursos. Hay dos formas:

- Creación de empresas subsidiarias
- Adquisición de empresas locales (se han producido a un ritmo espectacular en los años 80).

La inversión directa supone potenciar el crecimiento interno de la empresa, lo que puede generar problemas de flexibilidad organizativa como hemos visto en el apartado anterior. Representa también un riesgo mayor al inmovilizar fuertes cantidades de recursos en el extranjero.

**Cooperación como estrategia de internacionalización.** Se trata de coordinar una parte de su actividad exterior con un agente externo a la empresa. Entre el acuerdo puntual (mercado) en un extremo y la pérdida de soberanía (empresa) en otro, existe una amplia gama de posibilidades para realizar acuerdos de cooperación.

La forma más habitual es la realización de joint-ventures (empresas conjuntas) con socios locales para entrar en los nuevos mercados y de esta manera conseguir los conocimientos necesarios sobre dichos mercados.

Otra posible forma es asociarse con otras empresas nacionales interesadas en los mismos mercados exteriores para realizar conjuntamente las actividades de estudio y entrada en dichos mercados o utilizar los mismos canales de distribución; y de esta manera abaratar los costes y reducir los riesgos de la internacionalización.

Los acuerdos de cooperación suponen una fórmula más flexible y menos arriesgada que la inversión directa, permite adquirir más rápidamente el conocimiento del mercado de la mano del socio local, y suele estar mejor visto por los gobiernos anfitriones. Las propias empresas multinacionales en su búsqueda por conseguir o incrementar su flexibilidad se enfocan principalmente hacia aspectos de innovación tecnológica, marketing y algunos aspectos claves de la gestión. De esta forma, se están convirtiendo cada vez en mayor medida en intermediarios entre el input (tecnología y gestión) y el output (mercados mundiales) y compartiendo parte de la financiación del riesgo, mediante acuerdos de cooperación con empresas o países extranjeros (Oman, 1988).

Desde la perspectiva de los países receptores de la inversión extranjera, normalmente menos desarrollados, su interés consiste en conseguir algún grado de propiedad y control sobre el flujo de actividades generado, por lo que suelen mostrar su predisposición al riesgo y participar conjuntamente con la compañía extranjera. En este punto nos gustaría llamar la atención sobre el peligro que supone para los países receptores el que, debido a sus mercados locales imperfec-

tos o costineficientes por las economías de escala o por la transferencia de tecnologías maduras, puedan quedar atados a inversiones ineficientes que necesitan subvenciones o barreras arancelarias para sobrevivir. Así, en aras de la creación de una industria nacional pueden generar un mercado con productos peores y más caros para sus habitantes, que sólo puede sobrevivir con una fuerte protección (muy difícil de mantener hoy en día) y suponiendo un gran despilfarro en la asignación de recursos.

Por último, hay que tener en cuenta que, a pesar de las ventajas que las estrategias de cooperación presentan para el crecimiento internacional de la empresa, algunos autores ven la cooperación como una opción menos deseable que la expansión independiente debido a las complejidades que implica y a las cualidades de gestión que requiere.

#### **1.4.4. Sistema tecnológico**

El conocimiento, a través de sus distintas formas (tecnología, innovación) está consiguiendo desarrollarse a un ritmo sin precedentes en otras épocas históricas, convirtiéndose en el principal recurso de la sociedad. La función de las organizaciones es integrar el conocimiento especializado en una tarea común, para ponerlo a trabajar en forma de máquinas, productos, nuevos procesos o en la creación de nuevo conocimiento.

La rapidez en la evolución del conocimiento hace que las empresas tengan que replantearse constantemente la forma en que realizan sus actividades, e incluso que se cuestionen las propias actividades a las que se han dedicado tradicionalmente para dedicarse a explotar nuevas oportunidades, abandonando las antiguas.

Cada vez es mayor el número de grandes empresas con una larga historia que cambian deliberadamente su núcleo principal de actividad. Así, Nippon Steel, la



mayor compañía de acero del mundo ha redefinido su actividad hacia "materiales industriales básicos". IBM se ha transformado de un proveedor de hardware a una empresa internacional de informática y telecomunicaciones. Muchas empresas se están encontrando con que las fronteras de su sector industrial, establecidas desde hace mucho tiempo, se están extendiendo con mayor rapidez que su propia habilidad para encontrar etiquetas adecuadas con las que definir sus nuevos campos de actividad (Westney, 1988).

### **- Tecnología**

Esto es debido a que el desarrollo de la tecnología está desdibujando las fronteras en algunos sectores y haciendo que aparezcan nuevos sectores de actividad que agrupan a varios antiguos. Se está produciendo, por tanto, una creciente interrelación entre las tecnologías que componen la actividad principal de la empresa y otras tecnologías que han ido evolucionando separadamente.

Las empresas para continuar sus actividades con éxito tienen que dominar nuevos conocimientos y procedimientos. Esto va más allá de entrar en nuevas líneas de negocios o diversificarse, supone un desafío para la empresa que debe adquirir nuevos conocimientos para interconectarlos con sus conocimientos básicos, para lo que tiene que modificar sus estructuras, procesos y habilidades, lo que supone hacer frente a importantes cambios organizacionales.

Estos conocimientos los debe adquirir analizando su entorno y a las empresas que compiten en él, y desde esta perspectiva las estrategias de cooperación pueden suponer un mecanismo imprescindible para el aprendizaje. Badaracco (*op.cit.*) sugiere a las empresas establecer acuerdos de cooperación, a los que llama vínculos, que les den acceso a las competencias y capacidades (conocimiento insertado) de organizaciones ajenas. Estos vínculos ayudan a las empresas a aprender y a crear nuevas capacidades, siendo su objetivo central el aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento.

Los acuerdos de cooperación favorecen el flujo de información necesario para la transferencia de tecnología, que por sus características de bien intangible (activo inmaterial) no puede ser empaquetado, puesto precio y vendido como cualquier otro (CEST, 1991).

El proceso de intercambio de tecnología es muy complejo. Al basarse ésta en el conocimiento, siempre se corre el peligro de que si la parte adquirente alcanza los conocimientos, se apropie de ellos sin contraprestación. Pero, si no tiene la información suficiente, puede no comprender el interés de la nueva tecnología. Por ello, los costes de transacción (negociación, redacción y control de los contratos) en operaciones puntuales pueden ser muy elevados y se disminuyen mediante relaciones estables de cooperación. Las alianzas tecnológicas son, así, preferibles a las transacciones puntuales de mercado, pues las relaciones estables y permanentes son vitales en el intercambio tecnológico (Porter y Fuller, 1986).

De acuerdo con Chesnais (1988), la colaboración tecnológica mediante licencia está disminuyendo, siendo sustituida progresivamente por acuerdos de cooperación que suponen relaciones más flexibles que permiten compartir riesgos, al ser muy difícil hoy evitar apropiaciones de tecnología a pesar de las regulaciones de propiedad industrial. Asimismo, los procesos de fusiones y adquisiciones están disminuyendo en el campo de la alta tecnología, y está aumentando, sin embargo, la cooperación en los procesos de Investigación y Desarrollo (Powell, 1987).

Se está creando un nuevo orden internacional en el que abundan los acuerdos transnacionales y nacionales configurando importantes redes tecnológicas mediante alianzas entre empresas norteamericanas, japonesas y europeas; especialmente en los sectores más avanzados tecnológicamente. Powell destaca que este proceso es debido a los crecientes costes de la I+D y a las permanentes innovaciones en las diferentes ramas de la electrónica y a su penetración en todos los sectores industriales.

## **— Innovación**

Normalmente cuando se habla de tecnología se precisa fundamentalmente en los procesos de investigación y desarrollo, que sin embargo, son sólo una parte del problema total. Innovación es un concepto más amplio que engloba un conjunto de actividades. Jorde y Teece (1990: 76) definen la innovación como "la búsqueda, el descubrimiento, desarrollo, mejora, adopción y comercialización de nuevos procesos, nuevos productos o nuevos procedimientos y estructuras organizativas.

La innovación se diferencia de la investigación, pues mientras que esta última lo que busca es la producción de conocimientos, la innovación lo que pretende es la comercialización de nuevos productos o la puesta en marcha de nuevos procesos. Podríamos decir que la investigación es la producción de ideas, mientras que la innovación es la aplicación práctica de las ideas.

El desarrollo de la innovación requiere la coordinación de distintas actividades entre las que se puede encontrar la I+D, pero que incluirá todos los pasos necesarios hasta llegar a la implantación o comercialización de la innovación.

Este es un tema muy importante desde el punto de vista de la cooperación entre empresas, pues mientras que la colaboración en I+D a nivel precompetitivo es bien aceptada e incluso fomentada por todos los gobiernos, a menudo los acuerdos de cooperación horizontal en el resto de las actividades pueden tener problemas con las autoridades encargadas de la defensa de la competencia.

Este problema lo desarrollaremos más en profundidad posteriormente cuando estudiemos como afectan los acuerdos de cooperación al nivel de competencia. Sin embargo, queremos destacar en este punto que en muchos casos no es posible separar la investigación y comercialización en un proceso de innovación a la hora de realizar un acuerdo de cooperación para que éste sea efectivo y en estos casos hay que plantearse la cooperación en todo el proceso y no sólo en la fase de I+D.

Especialmente si se están realizando políticas públicas de fomentar la cooperación entre empresas a nivel de investigación, como ocurre en la CE, hay que tener en cuenta que éstas pueden no ser efectivas si no se considera la globalidad del proceso de la innovación, aunque por supuesto tampoco hay que olvidar la defensa de la competencia.

Costa (*op.cit.*) ha detectado que "la evidencia empírica demuestra que existe una fuerte correlación positiva entre innovación y acuerdos de cooperación no limitadores de la competencia".

Destaca Schultze (1988), que son especialmente las pequeñas empresas individuales, de recursos limitados, las que encuentran cada vez más difícil realizar por sí solas el proceso de innovación tecnológica. Cuando una pequeña empresa realiza una innovación tiene tres alternativas para llevar el nuevo producto al mercado (Mariti y Smiley, 1983):

- Desarrollar una red de distribución propia. Lo que suele ser excesivamente complicado por su tamaño.
- Vender la patente a una empresa grande.
- Realizar un acuerdo de cooperación con una empresa que posea una buena red de distribución.

Esta última opción parece la más ventajosa para el sistema de competencia, porque la pequeña empresa puede continuar investigando e innovando y no se deja la última parte del proceso sólo en manos de las grandes empresas, como ocurriría en el caso de la venta de patentes.

Por último, los acuerdos de cooperación entre grandes corporaciones y pequeñas empresas innovadoras son de gran interés para las primeras, pues las pequeñas empresas son mucho más rápidas y más capaces para la innovación y desarrollo de nuevos productos.

#### **1.4.5. Estructura organizativa**

Al cuestionarse el modelo de la gran corporación, basada en el crecimiento interno o externo, se buscan nuevos sistemas organizativos más flexibles. La organización multidimensional M-F, que había sido capaz de adaptarse mejor a las turbulencias del entorno que la organización monosocietaria convencional U-F, tiene que enfrentarse a nuevos problemas derivados del sistema de dirección financiero basado en retornos monetarios para la asignación de recursos entre las divisiones.

La dirección de la corporación se hace de una manera mecánica sin tener en cuenta las estrategias productivas a largo plazo, trayendo como consecuencia una pérdida de competitividad de sus divisiones. Aparecen, por ello, nuevas formas de organización capaces de adaptarse al entorno de forma más flexible e innovadora.

Estas nuevas formas de organización, desarrolladas a partir de la estructura M-F o forma de organización múltiple o multidimensional, serían siguiendo a Bueno (1992) las siguientes:

- La estructura federal o de coalición de "cuasiempresas" dotadas de un centro o unidad de decisión central cada vez más pequeña, y compuesta por una variedad de unidades o elementos, aliados bajo una misma bandera (misión) y con alguna identidad compartida (cultura). El centro no dirige ni controla, pero tiene la función de coordinar y asesorar a las partes. Su poder se basa en el liderazgo, no en la fuerza.
- La estructura en trébol, que se configura en una primera fase, como el clásico trébol de tres hojas, y si es posible, en una segunda fase, con la *cuarta hoja* que es aquella que permite aligerar y dinamizar aún más la actividad empresarial. En el centro se colocaría la alta dirección (poder central) que debe ser lo más reducido posible. La *primera hoja* está formada por el núcleo profesional, base de la cultura y estilo de dirección de

empresa, compuesto por los directivos y trabajadores que configuran la estructura de la organización. La *segunda hoja* representa las actividades de la cadena del valor que son más eficientes subcontratar con otras empresas, mediante una relación contractual. La *tercera hoja* correspondería a la fuerza del trabajo flexible, formada por personas no integradas en la organización, en base a un marco de relaciones laborales más abierto y desregulado, que los conocidos actualmente.

En una segunda fase del diseño de la organización se pretendería incorporar la *cuarta hoja*, aquella que pretende que el cliente haga el trabajo, que busque su autonomía, trabajando en régimen de autoservicio.

El objetivo perseguido por esta forma de organización es el de flexibilizar la dirección de la gran empresa o grupo. Para ello debe reducir al máximo las estructuras fijas de la empresa. Del análisis de su cadena del valor debe determinar qué actividades deben ser realizadas por la propia empresa, por ser las que mayor valor aportan; y cuales otras pueden ser realizadas en el exterior a través de subcontratación y mediante acuerdos de cooperación y alianzas.

- **Estructura de cooperación y alianzas entre empresas, o redes** que se basan en relaciones duraderas entre empresas mediante contratos formales o informales para colaborar en todas o algunas de sus actividades. Las estrategias de cooperación entre empresas surgen como una forma de organización intermedia entre el mercado y la jerarquía que va a permitir a las empresas adaptarse al nuevo entorno competitivo. Efectivamente, el conjunto de la alianza tiene el tamaño suficientemente amplio para competir a nivel mundial y los lazos son lo suficientemente flexibles para permitir a cada uno de los socios modificaciones de sus estrategias en función de las mutaciones del entorno.

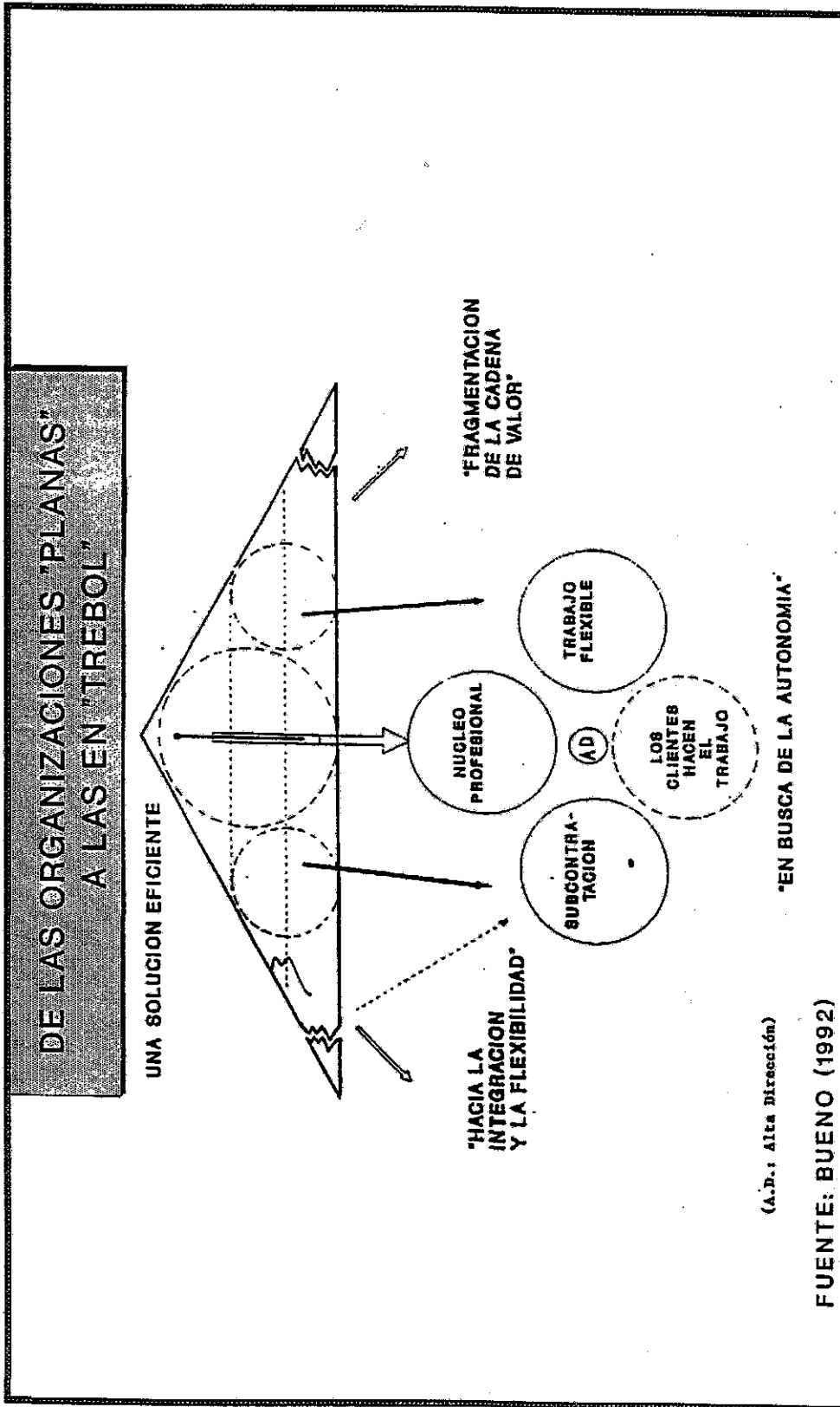


Figura 1.2

Las alianzas estratégicas son una forma eficaz y eficiente de organizar la innovación, especialmente en industrias fragmentadas. Los beneficios asociados a estructuras menos jerarquizadas pueden ser obtenidas mediante acuerdos de cooperación, sin incurrir en las desventajas de tamaño o escala.

Por otra parte, la cooperación permite al empresario innovador conseguir un rápido crecimiento de su empresa sin tener que soportar todas las inversiones que suponen su desarrollo (Jarillo, 1989). Un ejemplo sería la fórmula de la franquicia. Mediante esta fórmula se puede conseguir un rápido crecimiento de la red comercial, al ser los franquiciados los que asumen los costes derivados de la puesta en marcha de los establecimientos, a la vez que dotan de fondos a la empresa a través del pago de la franquicia.

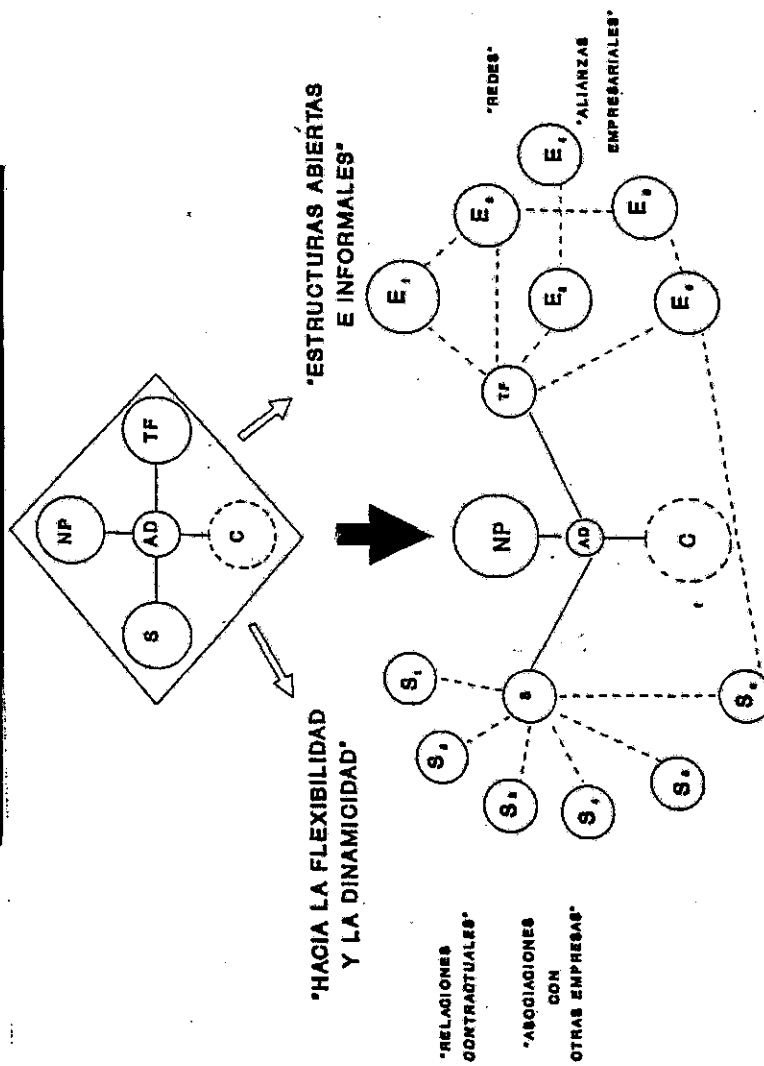
En definitiva todas las nuevas estructuras de organización tienden a dotar de la máxima autonomía a las distintas partes de la empresa mediante procesos de descentralización y a sustituir el sistema jerárquico burocrático en su funcionamiento por un sistema basado en la cooperación y la negociación hacia objetivos comunes. De esta manera los límites tradicionales de la empresa se diluyen, puesto que los distintos módulos descentralizados a su vez pueden tener relaciones de colaboración con otras unidades del exterior de la empresa.

En esta línea Badaracco (op.cit.) compara el concepto tradicional de empresa con una *ciudadela medieval*, asentada sobre un núcleo central y rodeada por varias murallas. Gestionada de forma jerárquica sus límites estaban claramente definidos y defendidos por las murallas: administrativa (jerarquía), financiera (autofinanciación), social (valores) y contratación clásica en sus relaciones con terceros (mercado).

En la actualidad se pasa del paradigma de la *ciudadela medieval* a la *ciudad Estado* del Renacimiento, dirigida por diplomáticos que forjaban una tupida red de alianzas estratégicas y con unas fronteras porosas que permiten el tránsito por



DE LAS ORGANIZACIONES  
EN "TREBOL" A LAS EN "RED"



FUENTE: BUENO (1992)

Figura 1.3

ellas. El núcleo de la firma es una red social, que absorbe, crea, almacena, transforma, compra y vende conocimiento. Su mayor activo es el conocimiento insertado en sus relaciones, pero sin embargo, éste no está claramente protegido y limitado, debido a lo difuso de los límites de la firma, al estar ésta inmersa en una red de alianzas. Los ejecutivos se enfrentan, por tanto, a la tarea de administrar los límites de sus empresas.

Hoy en día no se puede seguir contemplando el panorama económico, de un mundo estable en el que empresas, organizaciones y sectores permanecían netamente separados. Existe un complicado entramado de relaciones entre empresas...y los complejos límites que existen alrededor de muchas empresas están configurando un tipo de estructura organizativa que puede ayudar a las mismas a permanecer competitivas en un mundo volátil y desconocido (Badaracco, op.cit.: 15)

## **CAPITULO 2**

### **CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA COOPERACION**

## 2. CONCEPTO Y NATURALEZA DE LA COOPERACION

El estudio de la cooperación presenta algunas dificultades, ya que los distintos trabajos realizados no siguen un mismo enfoque, presentando propósitos y planteamientos bastante heterogéneos, lo que ha dado lugar en palabras de Fernández Sánchez (1991 b: 2) a una *jungla de denominaciones* en la que distintos términos se refieren a los mismos contenidos, y términos idénticos abarcan contenidos diferentes. El castellano, por otra parte, tiene vocablos menos precisos para designar las distintas formas de colaboración que otras lenguas, como pueden ser el inglés y el francés. En este trabajo utilizaremos cooperación con el mismo sentido genérico que alianza, coalición o colaboración. El concepto de **acuerdo de cooperación** parece destacar más el carácter estático de la relación, hace referencia al momento puntual en que se establece el acuerdo. Los términos **coalición** y **alianza** reflejan la estructura resultante de establecer una cooperación independientemente de la forma que adopte, estos términos resaltan el carácter dinámico de la relación dando una idea de continuidad en el tiempo, más que refiriéndose al hecho puntual. La diferencia de la alianza respecto a la coalición estriba en que la primera es un vínculo más estrecho que la segunda y normalmente establecido de una manera más formal (Williamson, 1990).

El diccionario de la Real Academia (1984, 20 edición) define la palabra cooperar como "obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin"; la palabra aliarse "ponerse de acuerdo para un fin común"; asociarse "juntarse o reunirse con un mismo fin"; colaborar "contribuir con otros al logro algún fin". En general todas destacan el hecho de juntarse varios sujetos para conseguir un objetivo determinado. La principal característica a destacar es, sin embargo, el mecanismo en que se basa la relación entre los sujetos que consiste en la negociación, la coordinación o el acuerdo, frente a la alternativa de actuación conjunta basada en la jerarquía o la autoridad.

En una estructura cooperativa los distintos agentes se coordinan libremente a través de acuerdos consensuados para la consecución de sus fines, mientras que en una estructura jerarquizada, las relaciones se basan en el principio de mando y autoridad.

## **2.1. LA TENDENCIA HACIA LA COOPERACION**

El derrumbamiento de los regímenes comunistas, simbolizado por la caída del muro de Berlín, ha supuesto el fin de la Guerra Fría. Se ha cerrado un periodo histórico basado en la confrontación entre bloques y se está estructurando un nuevo orden político internacional basado en nuevos valores de convivencia y colaboración. Se destaca el papel de las Naciones Unidas en este nuevo periodo como organismo impulsor de la cooperación entre países a nivel político y económico. **La cooperación se está convirtiendo, por lo tanto, en un valor fundamental en las relaciones humanas, en todos los órdenes.**

A través de la cooperación entre países y agentes económicos, y no del enfrentamiento, es como se espera alcanzar mayores cotas de bienestar y desarrollo económico. Este espíritu se manifiesta tanto en las relaciones internacionales como en las internas del propio país. En el contexto internacional son continuas las llamadas a la cooperación y a la coordinación de las políticas económicas.

En definitiva, se está produciendo una tendencia hacia actitudes más cooperativas en detrimento de las posturas de enfrentamiento más tradicionales en casi todos los campos de las relaciones humanas, incluida la actividad empresarial.

**La razón quizás pueda encontrarse en la creciente interrelación entre los distintos agentes a escala mundial, de tal forma que las actuaciones de unos dependen cada vez en mayor medida de las actuaciones de otros. De esta manera**

se establecen relaciones a largo plazo y duraderas entre los sujetos, lo que facilita la aparición de la cooperación.

Para el desarrollo de la cooperación es necesaria la posibilidad de que exista una interacción prolongada, pues de acuerdo con Axelrod (1986), si es improbable que volvamos a tropezarnos con la otra persona, o si nos importan poco los pagos a recibir en el futuro, lo mejor que se puede hacer en una transacción aislada es no cooperar y buscar el máximo beneficio a corto plazo, sin preocuparnos de las consecuencias que esto depare en el futuro. Sin embargo, si va a haber una interacción prolongada, el máximo beneficio se conseguirá a través de la cooperación y no de comportamientos egoístas, como se ha puesto de manifiesto en los distintos trabajos sobre el conocido *dilema del prisionero*.

En esta línea, Buckley (1988), que define la cooperación como la coordinación efectuada a través de la mutua indulgencia, destaca que supone un efecto óptimo-Paretto en la asignación de recursos en el que cada uno obtiene un mejor resultado, y no peor, que el que conseguiría de otra manera. A través de la coordinación se articula la idea de que la cooperación supone un mutuo beneficio a las partes involucradas.

Es muy importante destacar este hecho, pues el cooperar no supondría una idea altruista, a pesar de las connotaciones que el vocablo puede tener en otros usos del lenguaje, sino que redundaría en el propio interés egoísta de los participantes. Si alguno de éstos aprovechara la cooperación para sus fines personales, en detrimento del resto, se rompería la confianza y a largo plazo el *output* generado sería inferior que el conseguido a través de la colaboración leal. Incluso, la parte beneficiada por su oportunismo sería excluida del grupo en posteriores actuaciones, con lo que su beneficio a corto plazo le supondría perjuicios en el futuro. En un mundo cada vez más interrelacionado este factor puede ser importante, pues es probable que organizaciones que cooperan en un determinado momento tengan que volver a encontrarse posteriormente.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que pueden aparecer externalidades. La coordinación entre algunos sujetos puede suponer un perjuicio para otros, que incluso pueden estar amparados por normas legales, como pueden ser las normas de defensa de la competencia. Aparecería aquí la cuestión, que estudiaremos más adelante, de cual debe ser el papel de los poderes públicos hacia el fenómeno de la cooperación en su objetivo de conseguir una óptima asignación de los recursos.

## **2.2. EL ESTUDIO DE LA COOPERACION EMPRESARIAL**

Como se ha visto en el capítulo anterior, en el ámbito empresarial la cooperación se ha convertido en una nueva forma de competir en el mercado, un medio para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. En determinados sectores la competencia no se produce entre empresas individuales, sino entre complejas redes de alianzas. Así, la posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y del alcance de dichas relaciones.

La cooperación entre empresas se ha convertido, por tanto, en un tema importante de la organización y estrategia empresarial. Sin embargo, este tema no es nuevo, ya ha sido tratado a lo largo de la historia por los economistas en distintas ocasiones. Marshall (1919: 487), por ejemplo, había tratado este tema ya a principios de este siglo. Sin embargo, generalmente la aproximación al tema se ha realizado desde una perspectiva de comportamiento colusivo, como prácticas de reducción de la competencia y no como formas organizativas y estratégicas alternativas a los modelos tradicionales.

Nuevas circunstancias, vinculadas fundamentalmente al incremento de la competencia internacional y a la globalización de los mercados, están abriendo un nuevo campo de investigación en el que la competencia, que tradicionalmente ha sido la base del análisis de las relaciones entre las empresas, está siendo

desplazada como consecuencia de la importancia creciente de las prácticas de cooperación que están dando lugar a las llamadas estrategias de simbiosis o mercados concertados (Arndt 1983).

Cada vez en mayor medida, para ser competitivas en el mercado internacional, las empresas multinacionales deben adaptarse a un modelo de cooperación mundial. De acuerdo con Perlmutter y Heenan (1987: 49), esto se refleja en la proliferación de consorcios estratégicos mundiales.

Los consorcios estratégicos mundiales pueden poner en entredicho nuestra concepción tradicional de la soberanía nacional. Nuestras ideas sobre la competencia económica, basadas en el modelo competitivo de la nación llevan camino de quedarse anticuadas. A medida que proliferen los consorcios estratégicos mundiales, basados fundamentalmente en los valores de igualdad y beneficios mutuos, las cuestiones estratégicas se volverán cada vez más complejas y las líneas divisorias entre empresas se irán haciendo más difusas.

Por otra parte, la cooperación se produce no sólo entre empresas, sino también en el interior de la empresa (Aoki, 1984). Vista ésta como un objetivo de eficiencia global de la economía, existe una coordinación entre los distintos agentes que intervienen -como son los accionistas, directivos o trabajadores- fuera de las reglas del mercado. La empresa aparece como nexo de un conjunto de contratos bilaterales entre partes con objetivos propios (Arruñada, 1990), en la que la autoridad del empresario suplente al sistema de precios, lo que origina costes de errores y burocracia. La búsqueda de la cooperación en el interior de la empresa, entre los distintos agentes que la componen, puede llevar a la reducción de estos costes. "La empresa debe ser vista como una forma de coalición entre recursos financieros y humanos" (Aoki, op.cit.: 11).

La colaboración permite obtener una cuasi renta organizacional, definida como el beneficio resultante tras realizar todos los pagos por las transacciones de mercado y que va a ser objeto de distribución entre todos los componentes de la firma a través de una negociación formulada en los términos de un juego cooperativo



simple. Todo comportamiento no cooperativo no beneficiará a ninguno de los jugadores en la medida en que se reducirá la competitividad y por tanto el montante total de la cuasi renta generada por la empresa para ser distribuida. El acuerdo resultante representa el equilibrio entre los poderes de negociación de los distintos participantes definido como "el estado en el que ninguno de los jugadores puede incrementar su utilidad sin arriesgarse a una pérdida más elevada de utilidad inducida por un posible abandono de la cooperación por otro jugador" (Aoki, op.cit.: 73).

### **2.3. NATURALEZA DE LA COOPERACION EMPRESARIAL**

El análisis de las formas de cooperación empresarial levanta dos tipos de interrogantes (Brousseau 1991):

#### **— Los relativos a la estructuración de la competencia.**

Los acuerdos de cooperación establecidos por las empresas afectan a la organización de la competencia y modifican las estructuras competitivas o configurando nuevos mercados. En algunos sectores como el del automóvil, las telecomunicaciones, electrónica, etc. la cooperación entre las empresas participantes es una tendencia del propio sector. También se produce, especialmente, entre las grandes empresas del llamado núcleo oligopolístico.

Se plantea así el problema de definir cómo afectan las estrategias de alianza y cooperación al nivel competitivo general y por tanto como influyen en la eficiencia del sistema, basado en el libre mercado. Se cuestiona además el papel de las autoridades económicas frente al fenómeno cooperativo, ya que por una parte deben ser las garantes de la libre competencia, pero por otra deben fomentar la competitividad de sus empresas nacionales.

- Los relativos a la **naturaleza de la empresa**: su función, justificación, fines, límites, etc. Estos análisis parten de los trabajos realizados inicialmente por Coase y posteriormente por Williamson y buscan la óptima asignación de los recursos para conseguir la mayor eficiencia del sistema. Responden al denominado enfoque contractual de la Teoría de la Empresa.

Teóricamente el mejor método para realizar las relaciones económicas es a través del mercado que, vía precios, transmite toda la información necesaria a los distintos agentes que intervienen en un sistema de competencia perfecta. Sin embargo, las imperfecciones del mercado que se concretan en falta de información, incertidumbre, pocos participantes, oportunismo, etc. llevan a que algunas actividades se integren en el interior de la empresa. De esta forma, una parte de las actividades ya no se realizan a través del mercado, lugar de encuentro de la oferta y la demanda, sino coordinadas en función del principio de autoridad en la empresa (jerarquía). Así, la asignación de recursos en base a la autoridad del empresario permite superar, en determinadas circunstancias, los fallos del mercado.

El incremento del número de actividades internalizadas en la empresa, especialmente cuando ésta adquiere un cierto tamaño va a generar un aumento de los costes derivados de la burocracia, rigidez y lentitud en la toma de decisiones, sumamente peligrosos en una época caracterizada por un entorno inestable y turbulento. El establecimiento de acuerdos de cooperación entre las empresas, como una forma intermedia de relación entre el mercado y la jerarquía, aparece en estas condiciones como una nueva forma de asignar los recursos basada en la coordinación y negociación, que por una parte permite corregir las imperfecciones del mercado, anteriormente mencionadas; y por otra, presenta una estructura más flexible y dinámica que la empresa integrada para hacer frente a las variaciones del entorno.

La cooperación es una forma de organización de la actividad productiva particularmente eficaz, porque permite remediar los fracasos de los mecanismos puros en la asignación de los recursos: el mercado y la firma (Dulbecco 1990). El principal problema que presenta la cooperación es la dificultad para ser gestionada, debido a la inestabilidad que supone la ambigüedad de las relaciones sobre las que se asienta.

A continuación vamos a pasar a analizar más a fondo los planteamientos teóricos que sustentan estos dos enfoques de la cooperación (cuadro 2.1).

### **2.3.1. Estructuración de la competencia**

La teoría económica basada en la competencia perfecta, con origen en Adam Smith y desarrollada posteriormente por la escuela neoclásica, sostiene que la mejor manera de alcanzar un óptimo social es que cada agente económico persiga su propio interés y, por tanto, todo intento de centralizar o coordinar las decisiones económicas individuales tiende a alejarnos de dicho óptimo. Es el mercado el que garantiza la asignación más eficiente de los recursos desde los puntos de vista público y privado.

Desde esta perspectiva, analizando el funcionamiento de los mercados de acuerdo con la teoría del oligopolio, se considera a los acuerdos de cooperación entre empresas en términos exclusivamente colusorios, es decir, como instrumentos que tienden a reducir la competitividad del mercado. Mediante este tipo de acuerdos, las empresas buscan ponerse de acuerdo en precio o cantidad para aumentar sus beneficios fuera del juego competitivo, o bien establecer barreras de entrada para preservar sus mercados de la entrada de otros competidores. Se niega a los acuerdos de cooperación entre empresas cualquier función respecto al objetivo de perseguir una mayor eficiencia económica (Montebugnoli, Schiattarella 1989).

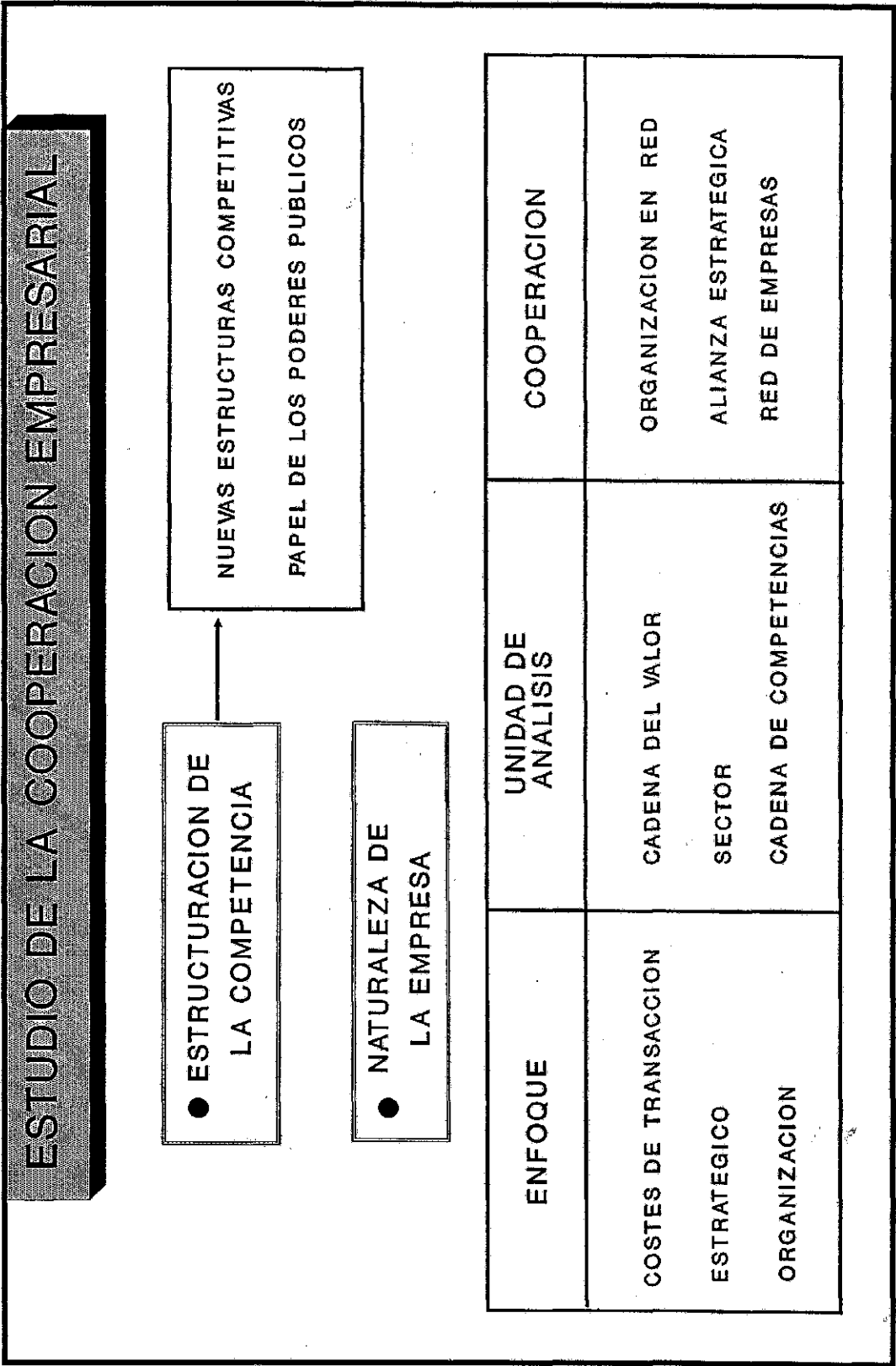


Figura 2.1

Hay que destacar que el comportamiento colusorio puede realizarse de dos formas: a través de acuerdos contractuales explícitos de estrategia concertada (en los que entrarían los acuerdos de cooperación de acuerdo con la teoría) y el equilibrio colusorio no-cooperativo, derivado del comportamiento pacífico individual de cada competidor para no desatar las reacciones competitivas de otros competidores.

También en la Economía Industrial se ha analizado tradicionalmente la estructura de los mercados (sectores industriales) y las empresas que los componen, desde un punto de vista de estrategias basadas en la teoría no cooperativa de los juegos y del oligopolio. Y se analizan los acuerdos de cooperación desde el punto de vista de la colusión que perjudica a terceros y no produce el óptimo social (Tirole, 1988). Especialmente los temas de cooperación horizontal y competencia son tratados casi exclusivamente en términos de teoría estándar de cartel por casi todos los libros de texto de organización industrial. Sólo la cooperación vertical/contratación es analizada desde otra perspectiva e incluso algunos de estos libros ofrecen un tratamiento de las relaciones proveedor-comprador en las que la cooperación es vista como un aumento de la eficiencia.

En la actualidad, el aumento de convenios de cooperación está modificando el concepto tradicional de mercado competitivo. La consideración de que el mercado basado en la idea de competencia perfecta había mantenido sus características básicas, a pesar de sus imperfecciones, es cuestionada por los acuerdos de cooperación al no basarse en relaciones de rivalidad entre las empresas, sino de colaboración entre ellas.

Si se considerase, como en la teoría clásica que la colaboración entre empresas sólo puede dar lugar a comportamientos de tipo colusorio y que, por tanto se reduce la eficiencia global del sistema, sería función de las autoridades económicas evitar toda forma de cooperación entre empresas para mantener el nivel competitivo de las industrias.

Si por el contrario, se piensa que muchas de las formas de cooperación no sólo no reducen el nivel competitivo, sino que lo aumentan mejorando la eficiencia del sistema; la función de la autoridad económica será la de fomentar y proteger este tipo de acuerdos y la de impedir aquellos que sean colusorios.

Más adelante estudiaremos los distintos tipos de acuerdos y sus consecuencias sobre el nivel de competencia, así como las políticas seguidas por los poderes públicos respecto de la cooperación.

### **2.3.2. Naturaleza de la Empresa**

Desde un punto de vista académico los acuerdos de cooperación se pueden explicar desde tres perspectivas teóricas. Aunque las tres son complementarias también difieren en aspectos importantes (Kogut 1988):

- **Costes de transacción.** Teoría desarrollada para estudiar los factores determinantes de los límites de la empresa. Está basada en que el diseño institucional es reflejo de los esfuerzos por minimizar la suma de los costes de producción y los costes de transacción. Los costes de producción son simplemente los costes asociados con el proceso de transformación, con factores que incluyen los costes de los inputs, el grado de economías de escala y la eficiencia de la tecnología productiva. Los costes de transacción son más difíciles de especificar, pero representan los costes asociados al seguimiento y control de las relaciones para evitar comportamientos oportunistas (Williamson, 1975, 1985).
- **Conducta estratégica.** La estructura institucional adoptada no busca reducir los costes, sino maximizar los beneficios. Afecta a la posición competitiva de la empresa a largo plazo. Puede ir desde acuerdos defensivos para levantar barreras de entrada a nuevos competidores hasta acuerdos colusorios para mejorar su poder de mercado a costa de los consumidores, en medio quedarían todos los posibles acuerdos para aprovechar nuevas oportunidades.

- **Enfoque de organización.** Basado en la idea de que las empresas pueden ser consideradas como organizaciones de gestión y acumulación de competencias o habilidades específicas que incluyen recursos y capacidades. Estas competencias están insertadas en complejas rutinas organizacionales y por ello su trasvase a otras empresas es muy difícil de realizar a través de relaciones de mercado o mediante licencias. En principio, se supone que este conocimiento organizacional denominado *tácito* (Polanyi, 1967) sólo puede ser transferido si la organización hace una réplica de sí misma (integración de actividades). Sin embargo, las alianzas estratégicas pueden servir de cauce para el trasvase del conocimiento insertado de una organización a otra.

#### **2.3.2.1. Costes de Transacción**

El reconocimiento de los fallos del mercado debidos a la incertidumbre, la concentración de empresas que pueden influir en él, la negociación en situación de pocos participantes, las barreras de entrada, la falta de movilidad absoluta de los recursos, la racionalidad limitada, la especificidad de los activos y el oportunismo, hace que no se cumplan las hipótesis de competencia perfecta. Estas imperfecciones del mercado justifican que aparezca en la teoría de la organización de empresas la teoría de los costes de transacción basada en los trabajos de Coase (1937, 1972) y desarrollada posteriormente por Williamson (1975, 1985). Según esta teoría, la unidad básica en las relaciones económicas es la transacción.

Una transacción es definida como un acuerdo contractual entre dos partes motivado por las ganancias potenciales de la operación, en el cual una parte realiza una inversión, cuyo resultado es dependiente del futuro comportamiento de otra parte (Clark y Ball, 1992).

Existen dos formas extremas de coordinar la actividad económica: a través del mercado y a través de la empresa. El mercado y la empresa se consideran por

tanto instrumentos alternativos, cada uno con sus ventajas e inconvenientes para la asignación de recursos. En el mercado el sistema de precios regula la producción que es coordinada por una serie de transacciones puntuales de cambio en forma de contratos. En la empresa estas transacciones son eliminadas y sustituidas por las decisiones del empresario coordinador que dirige la producción. Se suplanta por tanto, el mecanismo de precios por otro basado en la autoridad y la jerarquía.

Teóricamente el mejor sistema para realizar las relaciones económicas es el mercado, pero debido a sus imperfecciones- anteriormente citadas- aparecen costes de utilización del mercado, también llamados costes de transacción, que hacen que su funcionamiento resulte costoso. Los costes de transacción se pueden considerar *ex ante* los relacionados con la búsqueda, negociación, redacción y preparación de los contratos y *ex post* los derivados de la administración, seguimiento, y control de las transacciones. Estos costes aparecen por cada contrato de compra de un factor en el mercado pero se podrían ver reducidos en gran medida si la transacción es reemplazada por una coordinación de los factores en el interior de la empresa. De esta forma, una serie de contratos es reemplazado por uno solo, con la consiguiente reducción de costes, afectando además a otros factores como la aversión al riesgo, el asegurarse los suministros o mayor influencia en las especificaciones del producto.

El análisis que se haga en cada transacción de la cuantía de los costes transaccionales conducirá a la empresa a recurrir al mercado o a internalizar dicha transacción. Del conjunto de operaciones internalizadas por un proceso de integración vertical se establece la jerarquía de la empresa y ya no se recurre al mercado para realizar esas operaciones, sino que se coordinan en el interior de la empresa evitándose los riesgos asociados a los costes de transacción. La organización no crece ilimitadamente porque llegará un momento en que los costes de coordinación interna a través de la jerarquía superarán a los costes transaccionales asociados al



mercado y la operación se realizará en el mercado y no a través de la estructura de la empresa.

Por tanto, una empresa crecerá mientras que las transacciones adicionales (establecidas a través del sistema de precios) sean más costosas que organizarlas directamente en la empresa y se volverá más pequeña si el empresario renuncia a organizar dichas transacciones y recurre al mercado. Habrá un cierto punto en que los costes de transacción del mercado sean iguales a los de coordinación en el interior de la empresa y allí se fijaría el tamaño de la empresa (Ravix, 1990).

La existencia de los costes de transacción cuestiona el sistema de precios como mejor forma de asignar los recursos, al ser más eficiente en ciertos aspectos la coordinación en el interior de la empresa. Sin embargo, ésta está sujeta a rendimientos de gestión decrecientes en función del tamaño, debido a la aparición de un tipo especial de costes de transacción (Arruñada, 1990) los que surgen de la producción en equipo, al ser preciso evaluar y motivar la aportación de cada participante, para evitar que eludan el trabajo, esto origina costes de errores y burocracia.

Por ello, la cooperación entre empresas aparece como un sistema de coordinación intermedio que tiene la ventaja de reducir los costes de transacción del mercado mediante contratos más estables a largo plazo, pero sin las rigideces de la internalización total de las actividades<sup>1</sup>.

Los acuerdos de cooperación se pueden considerar una forma de organización intermedia entre la empresa y la jerarquía o una forma alternativa -a las transacciones de mercado- de asignación de los recursos, dependiendo de la perspectiva desde la que se estudien. En ellos las relaciones y coordinación de las

---

<sup>1</sup> En el apartado III del artículo de DULBECCO (1990), se contienen una serie de referencias bibliográficas de distintos autores que relacionan los acuerdos de cooperación con el enfoque de los costes de transacción.

## ASIGNACION DE LOS RECURSOS

	REALIZADA VIA	COSTES GENERADOS
MERCADO	SISTEMA DE PRECIOS	COSTES DE TRANSACCION
COOPERACION	COORDINACION ACTIVIDADES	COSTES DE GESTION
EMPRESA	AUTORIDAD JERARQUIA	COSTES DE COORDINACION

Figura 2.2

decisiones no se basan ni en la jerarquía (empresa), ni en contratos puntuales (mercado) sino en reglas internas de funcionamiento, previamente negociadas, que pueden ser tácitas (derivadas de una larga relación) o expresas (Jacquemin, 1987). Se conformaría así la organización en red, que es un modo de organización empresarial en el que las firmas que lo constituyen coordinan sus actividades, en un proceso de división del trabajo, que les permite a cada una especializarse en aquellas actividades que forman el núcleo principal de su actividad.

La cooperación será una opción eficiente en el caso en que las empresas que cooperan obtengan costes más bajos que una firma integrada, esto es si los costes externos más los de transacción están por debajo de los internos, suponiendo que los costes de transacción de una cooperación sean menores que los ocasionados por las relaciones de mercado (Fernández Sánchez, 1991 b). De esta manera la cooperación supone una alternativa a los procesos de integración vertical.

Paché (1991) apunta que muchas de las grandes empresas están abandonando progresivamente la opción de la integración vertical sustituyéndola por acuerdos de cooperación con otras empresas, generalmente de menor tamaño, que ejecutan contractualmente y por su cuenta tareas especializadas de su cadena del valor. Esta tendencia -que se está desarrollando en los últimos tiempos- implica el paso de una lógica de integración vertical, cuyo resultado son las grandes empresas, a una lógica de externalización de actividades, y constituye una alternativa tanto al crecimiento conglomeral como a las fusiones y adquisiciones.

Al abandonar la gran empresa parte de las actividades de su cadena del valor su fortaleza no estriba en dominar dichas actividades, sino en ser capaz de controlar los acuerdos de cooperación establecidos. En este aspecto juega un papel fundamental la gestión de la logística, con las modernas técnicas del Just In Time (JIT) y el desarrollo de las tecnologías de la información que permiten coordinar los distintos sistemas de información de las empresas. En general las grandes empresas diseñan sus sistemas para mejorar su competitividad individual, pero

tienen la masa crítica suficiente para imponer sus normas técnicas a sus socios subcontratistas.

En este contexto las fronteras de la empresa se diluyen, siendo difícil distinguir entre aspectos internos o externos, al tener los socios acceso a sistemas vitales de las empresas.

En el límite la desintegración vertical puede dar lugar a las llamadas **empresas huecas** (*hollow corporation*) en las que todas las actividades son realizadas mediante acuerdos de cooperación con empresas muy especializadas en la cadena de valor de sus productos. Esto puede suponer un peligro para los países desarrollados si las empresas huecas son autóctonas y el resto, las que generan empleo, se localizan en países con mano de obra más barata.

En general, cada una de las actividades que conforman la cadena del valor de la empresa (Porter y Fuller, 1986) podría organizarse de cualquiera de las tres formas: mercado, jerarquía, o de una manera intermedia a través de acuerdos de cooperación. El análisis coste-beneficio de cada una nos determinaría cual es la alternativa adecuada.

#### **2.3.2.2. Conducta estratégica.**

La mayoría de la literatura sobre la cooperación entre las empresas se basa en los costes de transacción y trata por igual los acuerdos de cooperación de tipo vertical y de tipo horizontal, sin tener en cuenta el tema competencia *versus* cooperación implícito en los acuerdos de tipo horizontal. De hecho este tipo de acuerdos son de naturaleza ambigua pues reflejan la contradicción entre comunidad de objetivos en algunos aspectos y rivalidad en otros. Por ello en muchas ocasiones no pueden ser explicados satisfactoriamente por la teoría de los costes de transacción, sino en base a la conducta estratégica de la empresa.

Si la elección de la forma organizacional no se hace en busca de una estructura eficiente, sino buscando los máximos beneficios, la estructura organizativa puede ser una variable estratégica no determinada simplemente por la minimización de costes. Incluso, el incremento de coste organizacional puede ser más que compensado por el incremento de ingresos generado por el mejor control del mercado resultante de la adopción de dicha estructura organizacional (Jacquemin, op. cit.).

La decisión de recurrir a la cooperación o al establecimiento de alianzas supone así, una cuestión estratégica para la empresa; que debe tener en cuenta, por tanto, las oportunidades y amenazas que los acuerdos puedan generar. Especialmente estas últimas, puesto que pueden condicionar el futuro de la posición competitiva de la empresa.

Para Lynch (1989: 56) la estrategia es "un programa de acción sistemático competitivo a largo plazo que destina preciados recursos para aprovechar nuevas oportunidades emergentes situando a la empresa en posiciones de fuerza en el mercado para el futuro, con una organización segura y rentable". Por ello, los acuerdos de cooperación se consideraran estratégicos cuando busquen mejorar la futura situación competitiva de la empresa.

Siguiendo la propuesta de Bueno (1991) la formulación de la estrategia deberá tener en cuenta:

- Los factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo.
- El conjunto de objetivos, normas y reglas que orientan la empresa en su entorno.
- La integración de los factores competitivos y el diagnóstico de su propia situación económica.

Por lo tanto la definición de la estrategia está muy relacionada con la forma que adopte su entorno competitivo. Este entorno está caracterizado por unos factores que, como hemos visto en el capítulo anterior, resultan propicios para el establecimiento de estrategias de alianza y cooperación.

En la actualidad y como consecuencia de la extensión de los acuerdos de cooperación, la posición competitiva de una empresa depende no sólo de su situación frente a sus competidores, sino también de su posición dentro de las redes de alianza y cooperación establecidas en su sector de actividad (Jacquemin, op. cit.).

Mientras que la red en su totalidad puede ser considerada como una forma híbrida de organización intermedia entre el mercado y la jerarquía, la pertenencia y lugar a ocupar en la red representa para una empresa determinada una decisión estratégica que va a condicionar su futuro. Por ello, las alianzas tienden a asumir una gran importancia en la planificación a largo plazo de los objetivos de la empresa, más que en las decisiones para responder a oportunidades a corto plazo. Las empresas francesas interrogadas sobre el programa ESPRIT de la Comunidad Europea, describen su participación en términos de planificación estratégica, especialmente al destacar el papel que el I+D precompetitivo desarrolla a la hora de establecer estándares (Mytelka, 1991: capítulo 9).

Para Collins y Doorley (1992: 19) las alianzas de hoy en día tienen carácter *estratégico* porque afectan a la posición competitiva de los socios participantes y modifican el entorno competitivo en que estos se desenvuelven. Por el contrario, las joint ventures formadas por las multinacionales de los años cincuenta o los años setenta tenían carácter *táctico* al ser un simple medio de acceso a mercados extranjeros semicerrados que no afectaban la posición competitiva de la empresa en su conjunto.

Teece (1987) afirma que para justificar el término estratégico en una cooperación o alianza, ésta debe proveer de soporte a largo plazo al núcleo de actividades de negocio de la empresa. De esta forma, muchos acuerdos de cooperación relacionados exclusivamente con la I+D no pueden ser calificados de estratégicos; por ejemplo, cuando las empresas ven su participación en la I+D como un seguro contra sorpresas tecnológicas.

Algunos autores matizan que los acuerdos son para la empresa una forma de conseguir una ventaja competitiva y no un objetivo estratégico en sí mismo. Representarían, por tanto un arma o instrumento estratégico para desarrollar una estrategia, pero no serían la estrategia.

Si consideramos que la dirección estratégica de las empresas debe buscar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Identificar nuevos mercados
- Acceder a tecnologías externas y explotar las internas.
- Asegurar canales de distribución.
- Programas estratégicos de reducción de costes.

Los acuerdos de cooperación representarían unos de los instrumentos más potentes para conseguir estos objetivos (Collins y Doorley, op. cit.).

Los acuerdos de cooperación son una importante arma estratégica y son utilizados por muchas empresas en sus núcleos principales de negocios y para ayudarse a desarrollar estrategias par su futuro a largo plazo (CEST, 1991).

Quedaría así abierta una polémica sobre la naturaleza de la cooperación: estrategia, arma estratégica o forma de organización, que estudiaremos posteriormente.

### **2.3.2.3. Enfoque de organización**

Basado en la concepción de la empresa como una estructura de gestión y acumulación de competencias o capacidades específicas, combinando a la vez recursos y capacidades organizacionales. Estas capacidades se adquieren por el aprendizaje organizacional y tienen por efecto crear saberes incorporados a modelos de funcionamiento que suponen soluciones eficaces a problemas particulares. El conocimiento acumulado genera una cadena de competencias o capacidades de la empresa en la que se va a basar su ventaja competitiva.

El fuerte incremento de la competencia que caracteriza a la situación actual, estudiado en el capítulo anterior, fuerza a las empresas a competir simultáneamente en precio y calidad en los mercados establecidos y a buscar la diferenciación de sus productos a través de innovaciones. De esta forma se reduce el ciclo de vida de los productos obligando a las empresas a establecer sistemas de producción flexibles que les permitan disminuir el tamaño de los lotes y aumentar la diversidad de sus productos, a la vez que reducir los tiempos de acceso al mercado.

Las empresas se enfrentan a un doble problema, por una parte disponer de un sistema técnico que le permita afrontar los retos de la producción flexible reduciendo al máximo los costes. Por otra, acumular los conocimientos necesarios para poder realizar innovaciones. Va a ser en este segundo aspecto en el que la empresa va a poder establecer sus ventajas competitivas a largo plazo. Por ello, la adquisición del conocimiento se convierte en un objetivo fundamental de la empresa.

Se puede considerar a la firma desde esta perspectiva, como una unidad que busca crear y desarrollar competencias o capacidades fundamentales orientadas a la resolución de problemas (*problem solvers*) y no solamente a una producción



determinada. La empresa tiene, por tanto, un objetivo dual de producción y aprendizaje (Guilhon, 1992).

La cadena de competencias o capacidades de la empresa se compone de:

- **Una base de conocimientos.** Capacidad de explotar los conocimientos actuales y generar conocimientos futuros mediante los procesos de I+D que son el origen de las innovaciones.
- **Una base de experiencia** adquirida por el aprendizaje (*learning by doing*) que es un proceso por el que las tareas son realizadas mejor y más rápidamente y se identifican nuevas oportunidades de producción.

El aprendizaje es acumulativo y se realiza a través de rutinas. Estas son modelos de interacciones que constituyen soluciones eficaces a problemas particulares. Pueden ser estáticas cuando reproducen tareas efectuadas anteriormente; o dinámicas, orientadas al aprendizaje de nuevos procesos o productos. Por su dimensión tácita no pueden ser fácilmente imitadas y representan un conocimiento incrustado en el núcleo básico de la empresa (Dosi y otros, 1990).

Este conocimiento reside fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos. Abarcan aspectos como (Badaracco, 1991):

- **Aptitud profesional.** No es fácil transmitir la maestría de un profesional si no se trabaja con él.
- **Equipos.** Adquieren una personalidad diferente a la de los miembros individuales. Sólo se puede aprender perteneciendo al equipo.
- **Cultura de empresa.** La empresa tiene conocimientos propios, por su forma de realizar las cosas y los sistemas de información utilizados.

- Areas geográficas. Conocimientos asociados a un área concreta como por ejemplo Silicon Valley.

Este tipo de conocimiento no se transmite fácilmente y suponen para la empresa una importante fuente de ventaja competitiva a largo plazo. Sin embargo, es muy difícil para una sola empresa llegar a adquirir todo el conocimiento que necesita con la rapidez suficiente. Una posible vía de adquirir el conocimiento rápidamente, especialmente en algunos sectores de tecnología punta, es a través de fusiones y adquisiciones. Pero para desarrollar esta estrategia se necesitan ingentes recursos financieros y siempre se corre el riesgo de la posible pérdida de identidad y dinamismo de los fusionados.

Es más interesante una estrategia basada en el establecimiento de relaciones duraderas que permitan trasvasar el conocimiento rápidamente, ahorrando tiempo y esfuerzos a las empresas. Especialmente si se trata de tecnologías complementarias es mucho más rápido, seguro y económico establecer acuerdos de cooperación con otras empresas, que le permitan a cada una de ellas adquirir los conocimientos necesarios para la elaboración y comercialización de nuevos productos a través de una relación estable con el resto. De esta forma se han ido desarrollando las redes tecnológicas, que han alcanzado tal importancia que en algunos sectores como las telecomunicaciones o la informática, el estudio de las redes de cooperación que lo forman es básico para determinar la posición competitiva de los competidores (Mattson, 1990).

Estos acuerdos establecen lazos íntimos entre las empresas y les permiten trabajar estrechamente consiguiéndose la transmisión del conocimiento. Badaracco (*op. cit.*) denomina vínculos de conocimiento a esta forma de colaboración y los define como alianzas que dan acceso a las pericias y capacidades de organización ajenas. El objetivo fundamental de estos vínculos de conocimiento sería entonces ayudar a las organizaciones a aprender y a crear nuevas competencias y capacidades.

## 2.4. DEFINICION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION

Los acuerdos de cooperación, a los que nos hemos estado refiriendo en los epígrafes anteriores, se pueden definir genéricamente como todas aquellas posibles formas organizativas que se encuentran entre los dos extremos: el mercado y la empresa. Bajo esta perspectiva, el campo que abarcan es muy amplio e indefinido. Para intentar acotarlo, los distintos autores proponen diversas definiciones que pretenden profundizar en el concepto, haciendo cada uno de ellos hincapié en algún aspecto diferente. En este apartado vamos a realizar una revisión de las aportaciones más importantes en el terreno de la definición de la cooperación empresarial, lo que nos va a permitir delimitar la naturaleza del concepto objeto de nuestro estudio.

En un sentido amplio Menguzzato y Renau (1991) se refieren a la cooperación como un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar conjuntamente en alguna parte de sus actividades para lograr determinados objetivos.

### — Forma de organización

Para Mariti y Smiley (1983: 437) los acuerdos de cooperación son una forma intermedia de interrelacionarse las empresas y suponen una nueva forma de organizar la actividad económica. En su ya clásico trabajo, definen el acuerdo de cooperación entre empresas, como "un convenio claro y explícito, concertado a largo plazo entre dos o más empresas y que puede implicar o no una remuneración en dinero".

El acuerdo debe ser explícito, aunque no necesariamente escrito, puede ser verbal, pero debe haber una voluntad clara de realizar el acuerdo. Además debe ser realizado *a priori*; una relación continuada de una empresa con un proveedor no puede ser definida *a posteriori* como un acuerdo si no se explicitó previamente.

La relación debe ser prolongada, a largo plazo, no tratarse simplemente de actos esporádicos, pues en ese caso lo que habría serían unas transacciones puntuales y no un acuerdo de cooperación.

Puede haber pago por algún producto o servicio o tratarse de un intercambio de información o de cualquier otro tipo de bien o servicio. Por último, los acuerdos de cooperación pueden adoptar formas jurídicas muy diversas.

Estos autores se centran por tanto en el carácter explícito y de permanencia en el tiempo de los acuerdos, que los diferencia de las transacciones aisladas de mercado, sin preocuparse demasiado por la forma específica que adopten.

Bastante similar es la definición adoptada por Chesnaïs (1988) parecida, según dice él mismo, a la de Ricotta y Mariotti utilizada por FOR (1986). "Se entiende por acuerdo de cooperación entre empresas todo tipo de convenio oficial u oficioso concertado por dos o varias empresas para instaurar un cierto grado de colaboración entre ellas y que incluye una toma de participación del capital o la creación de nuevas sociedades, así como los arreglos sin toma de participación".

Fernández Sánchez (*op. cit.*) señala que los acuerdos se producen entre empresas independientes que unen parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, para mejorar sus ventajas competitivas.

En estas definiciones aparece una mayor preocupación por la fórmula jurídica que adopten los acuerdos, al delimitarse un poco más las distintas formas legales que éstos pueden presentar. Se admiten las tomas de participación minoritarias y la creación de nuevas sociedades de propiedad conjunta, pero es importante señalar que quedarían expresamente excluidas las fusiones y adquisiciones, pudiendo ser éstas la conclusión del proceso de cooperación. Costa (1989) destaca como una característica importante el mantenimiento de la personalidad jurídica independiente de las empresas participantes en los proyectos de colaboración.

Aquí aparecería el tema de los grupos de empresas -la forma habitual de configurarse en la actualidad- formados por entidades jurídicamente diferenciadas pero que actúan como una unidad económica sin libertad de acción individual. En ellos la sociedad dominante controla a las sociedades dominadas y las gestiona bajo una dirección única. Incluso en el caso de los grupos descentralizados en que existe autonomía de gestión en las distintas empresas las relaciones se basan más en lazos jerárquicos respecto a la sociedad matriz que en relaciones de auténtica cooperación basada en la libertad de los participantes.

Comparada con las fusiones que suponen la pérdida de la independencia de las empresas, la cooperación ofrece un mayor grado de autonomía de los miembros, resultando -como ya se ha dicho anteriormente- una forma organizativa intermedia entre la jerarquía (que incluiría las fusiones y adquisiciones) y el mercado, en el que las relaciones serían puntuales y no regidas por acuerdos duraderos. Por ello, para Salas (1989) a la hora de analizar un acuerdo de cooperación para determinar sus ventajas o inconvenientes se debe realizar una comparación con las otras dos formas organizativas alternativas.

Porter y Fuller (*op. cit.*: 105) definen las coaliciones entre empresas como alianzas formales y a largo plazo que unen algunos aspectos de sus actividades, pero que no llegan a fusionarse. Incluyen joint ventures, acuerdos sobre licencias de explotación, sobre ofertas y sobre marketing, así como otro tipo de acuerdos. *La elección de una coalición se considera un medio menos costoso y más efectivo de configuración que las alternativas de, por un lado, desarrollar las técnicas para poder llevar a cabo la actividad de forma autónoma, o por otro lado, fusionarse para obtener la capacidad de desarrollar la actividad o comprar productos o técnicas en transacciones a cierta distancia.*

En general todos estos autores se centran en el enfoque que hace hincapié en el carácter de forma organizativa de los acuerdos de cooperación, frente a otras posibles maneras de considerarlos. Marshall (1919) y Mariti (1989) posterior-

mente, los consideran exclusivamente una forma alternativa de organización y señalan que los acuerdos no pueden considerarse una estrategia de la empresa, sino que ayudan a diseñar y llevar a la práctica estrategias, pero no constituyen estrategias por sí mismos.

Siguiendo este razonamiento, se establecen en primer lugar los objetivos y estrategia de la empresa, y se elige posteriormente la forma organizativa más adecuada para llevarlos a cabo, una de cuyas posibilidades serían los acuerdos de colaboración.

### **— Estrategia empresarial**

Para Williamson<sup>2</sup>, sin embargo, las coaliciones pueden ser meramente instrumentales o altamente estratégicas y pueden ocurrir en el interior de las empresas o entre las empresas.

Porter y Fuller (*op. cit.*) afirman que una coalición sólo puede entenderse en el contexto de la estrategia conjunta de una empresa para competir internacionalmente en una industria. De esta forma, a diferencia de Mariti, para Porter las coaliciones representan una opción estratégica en la competencia internacional.

Bueno y Morcillo (1993) afirman que las alianzas se convertirán en estratégicas cuando se manifiesten las siguientes circunstancias:

- Una mayor extensión geográfica del mercado que implica rápidos cambios de expansión de las empresas.
- Saturación o lento crecimiento de los mercados de manera que las compañías decidan asociarse para reducir costes o enriquecer su cartera de productos con el objeto de mantener la posición competitiva que ostentaban en el mercado.

---

2 Williamson en el capítulo de introducción del libro de Aoki, Gustaffson y Williamson (1990).

- La imposición de nuevas exigencias competitivas que incita a las empresas a corregir sus debilidades dirigiéndose a entidades que constituyen el complemento ideal.
- La creación de un mercado o el lanzamiento de un producto radicalmente nuevo favorece el acercamiento de las empresas pioneras que en lugar de enfrentarse se aliarán para abordar y controlar juntas el mercado no estructurado.
- El desarrollo de un sector requiere, en determinadas ocasiones, que las empresas del mismo sean la resultante de un proceso de alianzas entre compañías de distintos orígenes dispuestas a poner en común sus conocimientos y experiencias.
- La consecución de un monopolio tecnológico que será fuente de barrera de entrada y de crecimiento.

Siguiendo a De la Dehesa (1988: 14) "las formas actuales de cooperación son estratégicas y derivan del proceso de globalización de las industrias y de los mercados ... Se ha ido pasando de alianzas tácticas para conseguir acceso a un mercado o ceder pasivamente una tecnología a coaliciones más estables y estratégicas para adaptarse a la globalización de la producción industrial y de los mercados, ahora más abiertas y de más fácil acceso que antes".

Desde este enfoque, que podemos llamar estratégico, se presta especial atención a los acuerdos de cooperación horizontal entre empresas que compiten en un mismo sector económico a nivel internacional. Dentro de las estrategias de la empresa para competir internacionalmente se encuentran las estrategias de cooperación (Joffre y Koenig, 1985), (Bueno, 1990), que consisten en coordinar parte de sus actividades con un agente externo a la empresa, de una forma más amplia que un contrato puntual. En este contexto se utiliza el término alianza estratégica más frecuentemente que el de acuerdo de cooperación.

**Williamson (1990)** describe la alianza como una forma híbrida de organización que está situada entre las coaliciones y las fusiones en sus propiedades económicas y difiere de ambas en sus aspectos políticos. Comparadas con las coaliciones, las alianzas son más formales, tienen mayor duración proyectada y normalmente tienen lugar entre firmas (aunque ciertas formas de cooperación interna pueden ser descritas como alianzas).

Otro tipo importante de acuerdo de cooperación son los consorcios estratégicos mundiales definidos por **Perlmutter y Heenan (op. cit.)**. En ellos dos o más empresas desarrollan una estrategia común a largo plazo que aspira al liderazgo mundial como fabricantes a bajo coste, distribuidores diferenciados o ambas cosas a la vez en el mercado internacional. Permiten a las empresas multinacionales actuar juntas con determinados productos, o en determinados mercados y, al mismo tiempo, mantener su autonomía en otros.

Desde esta perspectiva estratégica, los acuerdos de cooperación representan una amenaza para el sistema de competencia al modificar el entorno competitivo o eliminar la competencia en cierto grado mediante mercados concertados entre los aliados (**Bueno, op. cit.**). Habría que volver a tener en cuenta la posibilidad de comportamientos colusorios, lo que plantearía el tema de cual es el papel de las autoridades económicas, como garantes del sistema de competencia frente a estos tipos de acuerdos.

Podemos concluir, por tanto, que existen dos enfoques alternativos para definir la cooperación, uno que lo considera una forma de organización y otro que lo analiza desde la perspectiva de la estrategia de la empresa y la política de competencia. Esto se aprecia incluso en la terminología. En el primer enfoque se refiere normalmente a acuerdos de cooperación entre empresas, mientras que en el segundo se habla más habitualmente de coaliciones y alianzas.



La perspectiva organizativa parece más adecuada para los acuerdos verticales, mientras que la estratégica lo sería para los acuerdos horizontales (cuadro 2.3). Desde el punto de vista de la forma organizativa habría que basarse en el análisis de los costes de transacción y en el enfoque organizacional, mientras que en la segunda orientación habría que centrarse en el análisis estratégico de las empresas y en las consecuencias que los acuerdos pudieran tener para el nivel competitivo de los mercados.

## **2.5. CARACTERISTICAS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION**

Las posibilidades de cooperación de las empresas son muy amplias con independencia del criterio utilizado para su definición. Ya sea una forma de organización intermedia entre el mercado y la jerarquía o una estrategia ( o elemento estratégico) de la empresa, la cooperación puede adoptar formas muy diversas, tanto desde el punto de vista jurídico como económico. Con el objeto de homogeneizar el campo objeto de nuestro estudio vamos a describir los elementos que en nuestra opinión deben tener en común los distintos acuerdos para que exista una verdadera cooperación competitiva entre las empresas. Estos serían:

- Acuerdos explícitos de colaboración
- Concertados a largo plazo
- Que afecten a todas o algunas de sus actividades
- Entre empresas que conserven su identidad jurídica independiente
- Supongan compartir los riesgos de alguna manera entre las empresas participantes.
- Permitan desarrollar las aptitudes o habilidades de todos los participantes
- No tengan por objeto exclusivo la reducción de la competencia

La cooperación debe basarse en acuerdos explícitos, ya sean escritos o verbales, que manifiesten claramente el espíritu de colaboración entre las partes. Lo

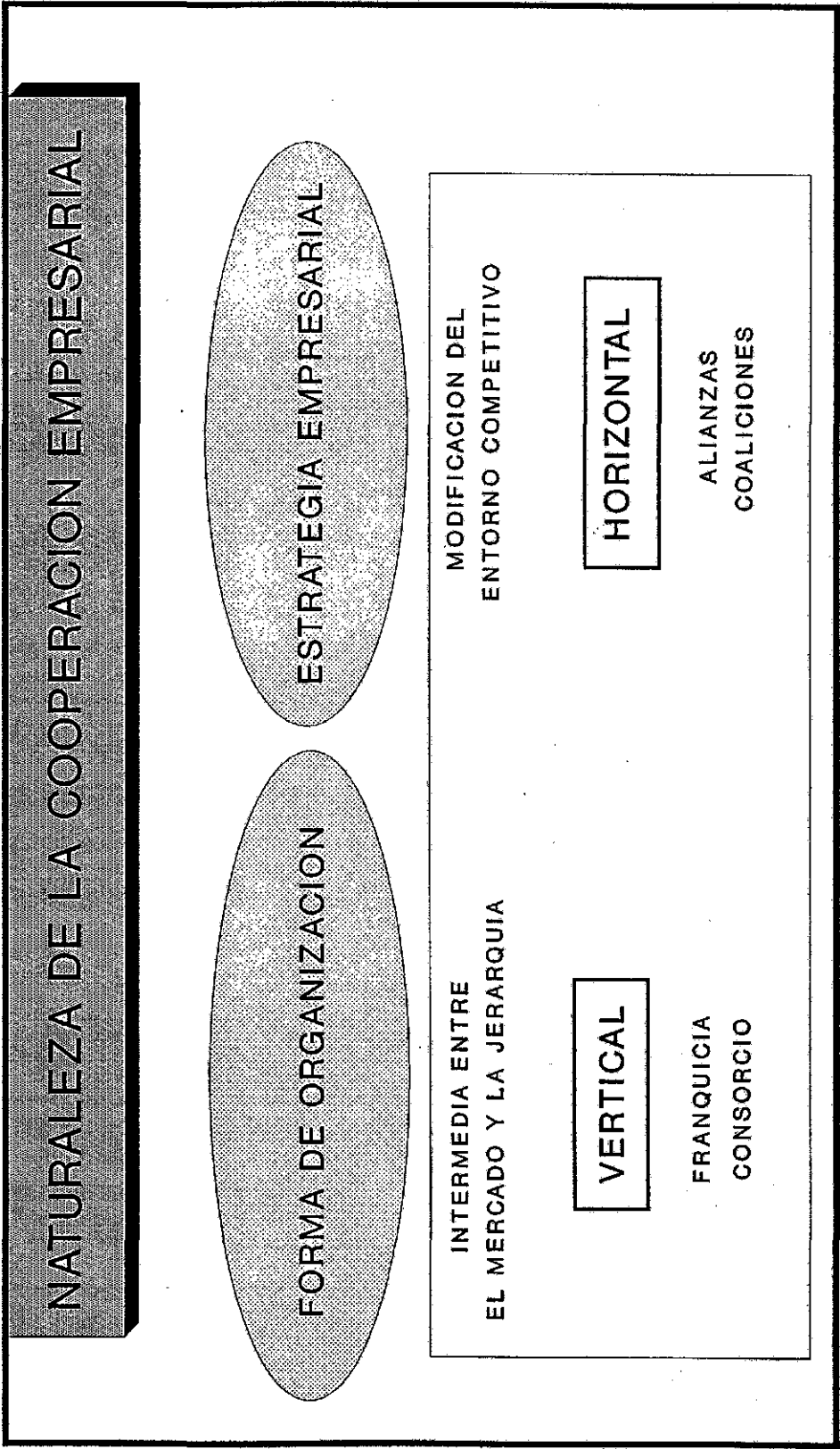


Figura 2.3

importante no es la forma jurídica que adopten, sino el tipo de relaciones que se establezcan, basadas en la coordinación de actividades y el consenso y no en transacciones específicas de mercado. La fórmula jurídica más extendida, además de la creación de una empresa conjunta, es el contrato privado entre los socios en el que se detallan las cláusulas de los acuerdos. Sin embargo por las propias características de la cooperación es muy difícil prever contractualmente todas las eventualidades, por lo que la relación se basa más en la negociación y en la confianza entre las partes que, en medidas coactivas legales.

Los acuerdos se tienen que concertar con una **voluntad de permanencia a largo plazo** o para conseguir el desarrollo de un objetivo común, que implique la creación de unos lazos estables de colaboración. Realizar un acuerdo para una operación puntual sin continuidad en el tiempo no supondría moverse en el ámbito de la cooperación, sino en el de las transacciones de mercado.

Los acuerdos se establecen entre **empresas jurídicamente independientes que continúan siéndolo durante el proceso cooperativo**. No se pretende en principio la fusión de las entidades en una nueva estructura, sino que cada una mantiene su independencia sin más limitaciones que las marcadas por los acuerdos. Por supuesto que al pertenecer a una alianza la firma compromete una parte de su poder de decisión al tener que coordinar parte de sus actividades con el resto de los miembros, pero de una forma libremente aceptada, sin estar sujeta a jerarquías y que puede ser disuelta en el momento en que varíen las circunstancias por las que se formó. Incluso, en muchos casos de alianzas horizontales, los socios son aliados en una parte de sus actividades y feroces competidores en otras.

El acuerdo supone **compartir los riesgos** de alguna manera entre las empresas participantes. Es decir, se pasa de una relación basada en juego de suma cero, en el que para que uno gane es necesario que otro lo pierda, a un juego de suma positiva en que las rentas generadas se reparten entre los socios. La actividad de cooperación pretende, así mismo, mejorar las aptitudes o capacidades de todos los

participantes. Todos están interesados en la innovación y mejora de la calidad. Esto supone que cada socio participa activamente y desarrolla sus habilidades, no limitándose a ser unos meros transmisores de las actividades de otros, sin autonomía ni capacidad de decisión. Se excluirían de esta forma la subcontratación clásica y los acuerdos de licencia para la explotación de cierta tecnología o producto.

Se trata en definitiva de que para que exista cooperación se tiene que producir un incremento del valor a causa de la relación y que dicho incremento sea compartido por los distintos cooperantes. Si uno sólo está en situación de apropiárselo en su totalidad no existiría verdadera cooperación sino otro tipo de relación basado en la supremacía de unas empresas sobre otras.

Esta limitación al concepto es importante sobre todo en el caso español, cuyo tejido industrial, basado en pequeñas y medianas empresas nacionales, no desarrolla el modelo de grandes empresas participantes en las redes cooperativas internacionales y se tiende a definir como cooperación relaciones de licencia o subcontratación con multinacionales extranjeras que presentan lazos de dependencia y no de auténtica colaboración independiente.

Los acuerdos de cooperación pueden representar una amenaza para el sistema de competencia al modificar el entorno competitivo o eliminar la competencia en cierto grado mediante mercados concertados entre los aliados (Bueno, *op. cit.*). Desde el punto de vista social no es aceptable que tengan por objeto exclusivo la reducción de la competencia. Desde la perspectiva institucional, si la cooperación supone reducción del nivel de competencia se plantea el problema de que el excedente generado debe repercutir a los consumidores y no sólo a las empresas involucradas para que sea aceptable por los gobiernos encargados de la defensa de la competencia. En general, las autoridades económicas fomentan la cooperación en la fase precompetitiva y persiguen las conductas colusorias en la fase de comercialización.



Sin embargo, a través de la proliferación de alianzas se está perfilando un nuevo concepto de competencia a nivel global, en el que el grado de competencia del sistema no viene determinado por las relaciones de alianza entre competidores de un mismo sector, sino por la existencia de varias redes de cooperación que permitan mantener la competencia a otro nivel. Esto ocurre por ejemplo en el sector aeronáutico, en el que los acuerdos de los productores europeos para formar el consorcio Airbus permite a éste competir a escala mundial con las compañías americanas Boeing y MacDonnell Douglas.

En definitiva, el efecto de las alianzas es la difuminación de los límites de la empresa. Mediante los acuerdos de cooperación se abandona el concepto de empresa *nosotros* (el interior de la empresa) contra *ellos* (el exterior) para establecer relaciones más difusas basadas en convenios de colaboración que modifican la mentalidad competitiva independiente de las empresas, al sustituir en algunos aspectos las relaciones de mercado por relaciones organizativas, que comparten la autoridad sobre ciertas decisiones.

El problema se plantea en la gestión de la cooperación al basarse ésta en la negociación y el consenso frente a la autoridad y la jerarquía que impera en el interior de la empresa. Al mantener cada empresa su cultura y personalidad propia y perseguir sus propios objetivos la alianza va a ser por definición una estructura inestable. Como dicen Collins y Doorley (*op.cit.*) concluir buenas alianzas no es lo mismo que construir una empresa fuerte, son sólo un elemento del conjunto. Cada empresa busca beneficios para sus accionistas no para las otras empresas, luego se sigue manteniendo la idea de competencia. Los acuerdos se convierten en medios para conseguir sus objetivos, no en objetivos en sí mismos.

## **CAPITULO 3**

**REVISION DE LOS ESTUDIOS  
EMPIRICOS PUBLICADOS**

### **3. REVISION DE LOS ESTUDIOS EMPIRICOS PUBLICADOS**

Una vez analizado desde un punto de vista teórico la importancia que está adquiriendo la cooperación empresarial para hacer frente a los nuevos retos competitivos a los que tienen que hacer frente las empresas, vamos a hacer una revisión de los principales estudios empíricos realizados sobre el tema hasta la fecha, con la intención de conocer qué formas adopta este proceso cooperativo en la realidad.

Sin embargo, de la misma manera que no es muy abundante la literatura sobre acuerdos de cooperación entre empresas desde un punto de vista no exclusivamente dedicado a los comportamientos colusorios, también son pocos los estudios realizados desde una perspectiva empírica.

Por otra parte, al haber pocos estudios empíricos y estar realizados con metodologías diferentes, es difícil extraer conclusiones concluyentes en los distintos aspectos abarcados por las investigaciones.

#### **3.1. PROBLEMATICA GENERAL DE LOS ESTUDIOS EMPIRICOS**

El principal problema, común a todos los estudios, es la obtención de una información adecuada. Las empresas tienden a considerar toda la información relacionada con sus acuerdos de cooperación como materia reservada, y son muy reacias a facilitar datos relacionados con ellos. Por ese motivo, la principal fuente de información es la prensa económica especializada. Esta recoge, fundamentalmente, los acuerdos entre grandes empresas, especialmente a nivel internacional y sólo aquellos que hayan sido expresamente formalizados. Los acuerdos de grandes empresas con pequeñas empresas, o de estas últimas entre sí, muchas veces establecidos de forma tácita, no son, por tanto, recogidos por los investigadores, lo que puede sesgar sus conclusiones.

Por otra parte, la prensa de cada país destaca o presta especial atención a aquellos acuerdos que despiertan un mayor interés desde un punto de vista nacional, lo que dificulta el conseguir una visión global de los acuerdos a nivel internacional.

Las otras fuentes de información utilizadas, instituciones como la Comisión Europea o encuestas realizadas entre determinadas empresas, tampoco recogen de forma completa la globalidad de los convenios, aunque permiten profundizar en el tema de sus objetivos y motivaciones.

En general, los distintos estudios tienen un carácter eminentemente descriptivo, sin entrar en la importante cuestión de por qué se prefiere la cooperación como forma organizativa, a las alternativas posibles como la jerarquía o el mercado.

Chesnais (1988) clasifica los estudios existentes en seis grupos:

- 1) Los relativos a joint ventures, los más frecuentes hasta finales de los años 70.
- 2) De casos de tipo sectorial. Analizan la generalización de los convenios de cooperación concertados entre empresas para sus investigaciones acerca de otros temas.
- 3) De los especialistas de la economía industrial sobre convenios de cooperación en general, que pretenden analizar la cooperación en distintos sectores industriales, desde una perspectiva más amplia que la cooperación tecnológica o en I+D.
- 4) Aquellos centrados exclusivamente en estudiar la cooperación técnica en ciertos sectores industriales.
- 5) Los estudios sobre las estrategias de empresa, que tienen por objeto el análisis de las decisiones tomadas en materia de cooperación por parte de las empresas, en el marco más amplio de las decisiones en su conjunto.
- 6) Los trabajos que se refieren a los mecanismos institucionales y al funcionamiento de la I+D realizada en cooperación en diferentes contextos nacionales.



De estos grupos, a nosotros nos van a interesar para nuestro análisis, los contenidos en los apartados 3 y 5, por ser los estudios que tratan la cooperación entre empresas desde un punto de vista más amplio y genérico, abarcando al fenómeno de la cooperación en su conjunto y no sólo aspectos parciales del mismo.

Por último, hay que destacar la creación de algunas bases de datos que intentan recoger de forma exhaustiva los acuerdos de cooperación entre empresas. La italiana FOR creada en 1985 y actualizada por START en 1988, la francesa LAREA CEREM, de 1986 en la Universidad de París X y la también francesa del INSEAD que abarca el periodo 1975 - 1986.

### **3.2. ANALISIS DE LOS PRINCIPALES ESTUDIOS EMPIRICOS**

Vamos a realizar un pequeño esquema de los principales estudios empíricos, para pasar a analizarlos en profundidad posteriormente.

- Mariti y Smiley (1983)**

Estudio realizado sobre 70 acuerdos de cooperación seleccionados en la prensa europea de 1980 y a través de entrevistas con directivos de empresas europeas.

- Porter, Fuller y Rawlison (1984)**

Estudio realizado sobre 1444 acuerdos de cooperación recogidos por el Wall Street Journal entre 1970 y 1982.

- Japanese Federal Trade Commission (1984)**

Encuesta sobre los acuerdos de cooperación en investigación y desarrollo (I+D) contestada por 237 sociedades cotizadas en la Bolsa de Tokyo.

— Jacquemin (1986)

Realizado sobre 146 acuerdos de cooperación recogidos en la prensa europea entre 1978 y 1984; y 71 acuerdos notificados a la Comisión Europea en el mismo periodo, que afectan por lo menos a una empresa localizada en un país de la CE.

— Explotación de la base de datos FOR-START

— Ricotta (1987)

Estudio realizado sobre 1883 convenios de cooperación recogidos en FOR START entre 1982 y 1985.

- Montebugnoli y Schiattarella (1989)

Estudio realizado sobre la base de datos FOR-START y sobre los datos obtenidos de una investigación dirigida *ad hoc* a 200 pequeñas empresas elegidas con método no casual.

— Explotación de la Base de Datos del INSEAD

- Hergert y Morris (1988)

Estudio realizado sobre 839 acuerdos recogidos en las publicaciones The Economist y Financial Times durante el periodo 1975 - 1986.

— Costa Campí (1989)

Estudio realizado para la Task Force PME de la CE, basado en entrevistas personales con directivos de 70 empresas que han realizado 160 acuerdos de cooperación, de los que se han analizado los datos de 92 casos.

— García Canal (1992)

Estudio realizado sobre 663 acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas durante el periodo 1986-1989, recogidos en la prensa económica española.

Los aspectos sobre los que nos vamos a centrar en los distintos estudios son: la muestra, motivos, forma legal, sectores, campos, distribución geográfica e incidencia sobre la competencia de los acuerdos de cooperación. Esta búsqueda de variables homogéneas en todos los estudios nos va a permitir relacionar sus resultados.

### **3.2.1. Mariti y Smiley (1983)**<sup>1</sup>

El estudio utiliza dos fuentes de datos: una selección de 70 acuerdos de cooperación iniciados en 1980 y recogidos por la prensa económica europea, y una serie de entrevistas a ejecutivos europeos. Es importante destacar que la muestra tomada no es aleatoria, ni completa, sino una selección realizada por los autores de los acuerdos más importantes y las empresas principales de los sectores más cooperativos.

Los motivos principales, según podemos observar en la tabla 3.1, están relacionados con aspectos tecnológicos y transferencia de información, alrededor del 70% de los acuerdos. (Aquí hay que tener en cuenta que algunos de los acuerdos pueden tener más de un motivo principal, por lo que la suma total de los porcentajes es mayor del 100%).

La forma más común de transferencia de tecnología es a través de una licencia, que permita el uso de la tecnología de una empresa por parte de otra. La complementariedad tecnológica supone, por el contrario, que cada firma tiene su propia tecnología, que es puesta en común en virtud del acuerdo, normalmente para desarrollar nuevos productos o servicios. Esto ocurre fundamentalmente en

---

1 P. Mariti y R. Smiley, "Cooperative agreements and the organization of industry". Journal of Industrial Economics, June 1983. Este estudio, el más antiguo de los analizados, es citado y comentado por todos los autores posteriores.

**TABLA 3.1****Motivos y formas adoptadas por los 70 acuerdos de cooperación (1980)**

Motivo	Porcentaje (%)
Transferencia de tecnología	29
Complementariedad tecnológica	41
Acuerdos de marketing	21
Economía de escala	16
Distribución del riesgo	14
Forma	Porcentaje (%)
Joint-ventures	55
Consorticios	29
Otros	16

**FUENTE: Mariti y Smiley (1983)**

El mismo acuerdo pueden ser mencionados por distintos motivos, por lo que el total de los motivos suma más del 100%.

los sectores caracterizados por cambios tecnológicos rápidos, como la electrónica o las telecomunicaciones.

Los acuerdos de marketing (21 %) se refieren, en este contexto, a convenios multi-producto a largo plazo entre un productor y una cadena de distribución, o entre cadenas de distribución que cubren distintas áreas geográficas.

Las economías de escala (16%) pueden ser de producción o distribución, y se busca la eficiencia que se puede conseguir a través de un mayor tamaño. La mayoría de los acuerdos de este tipo son horizontales, entre empresas que pertenecen al mismo sector.

Los acuerdos de distribución de riesgo (14%) son aquellos en los que un socio gestiona la operación, mientras el resto soporta el riesgo de éxito o fracaso, mediante una aportación de capital. Aquí, solamente se han incluido los acuerdos no contemplados por otros motivos, pues genéricamente en todos los casos se asume un riesgo.

En este estudio hay que destacar que el motivo más citado desde el punto de vista teórico, la reducción de los costes de transacción, no es considerado importante por ninguno de los encuestados.

La forma legal más utilizada, también reflejada en la tabla 3.1, es la creación de una joint venture, 55% de los acuerdos, por lo que nace una nueva empresa legalmente independiente de los socios. La segunda forma más utilizada, el consorcio (29%), es un convenio de cooperación establecido para el desarrollo de un único proyecto.

Por sectores, los más cooperativos son los de productos eléctricos, electrónicos y de equipamiento de telecomunicaciones, con 23 acuerdos, seguidos de automóviles

con 12, refinado de petróleo con 11, equipos para procesos de datos con 9 y química con 8.

Por lo que respecta a la **política de competencia**, las dos terceras partes de los acuerdos son de tipo intersectorial, que podríamos asimilar a acuerdos verticales, mientras que el otro tercio, son de tipo intrasectorial, y los podríamos asimilar a acuerdos horizontales. Sería fundamentalmente entre estos últimos, donde se concentrarían los riesgos de reducción de la competencia. Se producen sobre todo en los sectores electrónicos y de automóviles.

El estudio no recoge el **campo específico** (I+D, producción, distribución,...) en que se producen los acuerdos, ni la **nacionalidad** de las empresas participantes.

### **3.2.2. Porter, Fuller y Rawlinson (1984)<sup>2</sup>**

La **fuentes de información** de este trabajo ha sido el Wall Street Journal. Se han recogido todos los acuerdos internacionales entre empresas pertenecientes a un mismo sector (operaciones horizontales) establecidos durante el periodo 1970 a 1982. En total 1.444 acuerdos de cooperación. Hay que destacar, respecto a otros estudios, que todos los acuerdos son horizontales y, en cada uno de ellos intervienen empresas de países diferentes.

Los **motivos** para la cooperación, recogidos en la tabla 3.2, han sido agrupados en desarrollo tecnológico, operaciones y logística, marketing, ventas y servicios y otros motivos de acuerdo con la estructura simplificada de la cadena del valor estudiada por Porter (1988). Estos motivos se analizan en función del país en que

---

2 M. Porter, M. Fuller y R. Rawlinson. "Coalitions and global strategies". Harvard Business School, 1984. Sobre la misma base de datos han trabajado P. Ghenmawat, M. Porter y R. Rawlinson en "Patterns of International Coalition Activity" incluido en Competition in global industries. Porter (ed), Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.) 1986.

**TABLA 3.2**

**Motivos y localización de los acuerdos de cooperación**

Motivos	Localización			
	PD %	PVD %	Europa Este %	OTROS %
Desarrollo tecnológico	13	30	26	19
Operaciones y logística	41	47	60	36
Marketing, ventas y servicios	31	11	7	23
Motivos múltiple	15	13	7	21
Número total de acuerdos	985	593	84	590

FUENTE: P. Ghemawat, M. Porter y R. Rawlinson, (1984)

PD = Países desarrollados

PVD = Países en vías de desarrollo

se localiza el acuerdo, países desarrollados, países en vías de desarrollo, Europa del Este y otros. Operaciones y logística, que incluye la producción, es el motivo principal para todos los países. Marketing, ventas y servicios es el segundo motivo (31%) en los países desarrollados, mientras que esta posición la ocupa el desarrollo tecnológico en el resto de los países.

La forma legal adoptada mayoritariamente para la cooperación es la joint-venture (41%), seguida de las licencias (16%) y acuerdos con proveedores (12%). El resto (31%) adoptan formas muy diversas, lo que confirma las amplias posibilidades disponibles para las empresas a la hora de establecer acuerdos.

Por sectores (tabla 3.3) energía, química y maquinaria destacan como los más cooperativos, seguidos de metales y minerales, ordenadores y automóviles. Las alianzas en el sector de la energía se han incrementado después de cada crisis del petróleo. Los acuerdos en metales y minerales, los más numerosos a principios de los 70 han disminuido mucho en el resto del periodo considerado. En general, los sectores más intensivos en I+D es donde se producen mayor número de acuerdos de cooperación.

Los campos en los que se produce la cooperación (tabla 3.4) están, evidentemente, muy relacionados con los motivos. El porcentaje más alto se produce en la producción (43%), seguida de I+D (20%), y marketing y ventas (15%). La energía es el único sector en que los acuerdos de I+D sobrepasan a los de la producción; en metales y minerales e industria aeroespacial están muy nivelados y en el resto de los sectores dominan claramente los convenios de producción.

En la distribución geográfica por países, Estados Unidos es el país al que pertenecen el mayor número de empresas participantes en los acuerdos. Este dato no es significativo, pues como hemos dicho anteriormente, la información puede estar sesgada en este sentido al haberse obtenido de un periódico de esa nacionalidad, que lógicamente estará más interesado en aquellos acuerdos en los que



**TABLA 3.3****Acuerdos de cooperación por sectores 1970-1982**

Sector	Número	%
Agroalimentaria	38	4
Metales y minerales	88	8
Energía	137	13
Construcción	27	3
Textil confección	24	2
Papel y madera	19	2
Químico	139	13
Ordenadores	61	6
Otras producciones electrónicas	37	4
Otras producciones eléctricas	25	2
Automóvil	56	5
Aeroespacial	26	2
Otras maquinarias	122	12
Otras manufacturas	88	8
Transporte	22	2
Comunicaciones	18	2
Distribución	29	3
Finanzas	46	4
Servicios	48	5
TOTAL	1050	100

FUENTE: M.Porter, M.Fuller y R.Rawlison (op.cit.)

**TABLA 3.4**

**Campos de la cooperación por sectores**

Sector	Porcentajes %				
	I+D	Producción	Distribución	Marketing	Otros
Agroalimentaria	12	47	8	14	19
Metales y minerales	41	44	2	8	6
Energía	65	29	0	2	3
Construcción	7	75	1	9	9
Textil confección	0	40	7	18	36
Papel y madera	10	69	10	0	10
Químico	9	58	3	20	10
Ordenadores	17	31	13	12	28
Otras prod. electrónicas	5	33	16	17	29
Otras prod. eléctricas	10	40	13	21	17
Automóvil	5	63	4	13	16
Aeroespacial	31	35	0	19	15
Otras maquinarias	4	39	8	24	0
Otras manufacturas	8	59	1	16	0
Transporte	0	41	31	19	0
Comunicaciones	22	33	17	0	28
Distribución	0	24	18	42	16
Finanzas	9	16	30	23	23
Servicios	13	38	14	24	12
<b>TOTAL</b>	<b>20%</b>	<b>43%</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>	<b>1%</b>

FUENTE: M.Porter, M.Fuller y R.Rawlison (op.cit.)

intervengan sus compatriotas. El segundo país por número de acuerdos es Japón, mientras que Europa aparece en tercer lugar. Dentro de los países europeos Gran Bretaña es el más activo en materia de cooperación.

Otra de las conclusiones que se sacan en el estudio es que el flujo de acuerdos permanece casi constante durante el periodo considerado con una ligera tendencia a disminuir. Esto contrasta con la idea apriorística de que los acuerdos de cooperación entre empresas estaban aumentando extraordinariamente en los últimos años.

Por último destacar que aunque las coaliciones de empresas radicadas en países en vías de desarrollo, son bastante abundantes, el papel central de la coalición es ejercido mayoritariamente por empresas pertenecientes a países desarrollados.

### **3.2.3. Japanese Federal Trade Commission (1984)<sup>3</sup>**

La fuente de información fue una encuesta preparada por la Japanese Federal Trade Commission (JFTC) en enero de 1984 y contestada por 237 sociedades que cotizaban en la Bolsa de Tokyo, pertenecientes a los siguientes sectores: electrónica, cerámica, acero y metales no de hierro. El objetivo era analizar los acuerdos de cooperación entre empresas en Investigación y desarrollo (I+D) desde el punto de vista de la política de competencia, durante el periodo 1980-1982.

El motivo para los acuerdos citados por el 66% de las empresas, fue el de aumentar la eficacia de la I+D. Mediante el reforzamiento de la tecnología propia, como primera razón, y el deseo de reducir el tiempo necesario para la I+D, como segunda.

---

3 Los datos de este epígrafe han sido tomados de Jacquemin (1986) al no haber tenido acceso al estudio original de la Japanese Federal Trade Commission de 1984.

Por lo que respecta a la forma legal adoptada, el 94% de los acuerdos son elaborados sobre la base de un simple contrato entre los participantes. Otro 5% dentro del marco de las *Asociaciones de Investigación* y sólo un 0,38% implican el establecimiento de una joint venture.

Desde el punto de vista de la competencia, los acuerdos de tipo horizontal representan sólo el 19% del total. El otro 81% se compone de acuerdos entre empresas que realizan sus actividades en niveles diferentes o en sectores diferentes de la vida económica.

Dentro del campo de la I+D, el tipo de acuerdos realizados durante el año 1982 fueron en desarrollo de productos o procesos el 54,3% del total, para investigación aplicada el 31,1% y para investigación fundamental el 13,6%.

La propiedad de los frutos de la investigación fue compartida por todos los participantes en el 76% de los casos. En el 63% de los casos, la explotación de los resultados fue realizada de una forma conjunta por todos los participantes. Sólo el 37% de las empresas estaban dispuestas a conceder licencias de patente a otras empresas no participantes en los acuerdos.

El número de acuerdos aumentó fuertemente en el periodo 1980-1982. En 1982, 130 empresas realizaron una media de 8,7 acuerdos por empresa. El 86% de los acuerdos fueron realizados por 2 participante y sólo un 14% por 3 ó más.

### 3.2.4. Jacquemin (1986)<sup>4</sup>

Dos son las fuentes de información utilizadas en este trabajo, los acuerdos de cooperación en I+D recogidos por la prensa europea durante el periodo 1978-1984 y los acuerdos notificados a la Comisión Europea en el mismo periodo. Se han estudiado 212 acuerdos, 141 de ellos extraídos de la prensa y 71 de la Comisión. Hay que destacar que sólo 3 acuerdos aparecen simultáneamente recogidos por ambas fuentes.

El objetivo del trabajo es exclusivamente el estudio de los convenios de cooperación en investigación y desarrollo (I+D). Por tanto, los acuerdos realizados en otros campos diferentes no han sido recogidos para su análisis. Dentro de la I+D la colaboración puede abarcar desde la puesta a punto de un proceso, hasta la fabricación conjunta de un producto, ya sea como componente para integrarlo dentro de un producto final o como un producto final en sí mismo.

Desde esta perspectiva el motivo principal de la colaboración ha sido el poner a punto un nuevo producto (64%), con un ligero predominio del producto final (36%) respecto al producto-componente (28%). Otro 28% de los acuerdos ha sido para poner a punto un proceso.

Al contrario de lo que hemos visto en los otros estudios anteriores, la forma legal adoptada por la mayoría de los convenios ha sido un simple acuerdo o convención (77%) sin crear una sociedad conjunta para gestionarlo. Sólo el 23% de los acuerdos ha tomado la forma de joint-venture. Esto puede ser considerado como un factor de menor estabilidad en las coaliciones, aunque también les va a permitir una mayor flexibilidad.

---

4 A. Jacquemin. "Competition européenne et coopération entre entreprises en matière de recherche-développement". Commission des Communautés Européennes. Documento de trabajo, Bruselas. Como ya se observa en el título está centrado en la I+D, desde una perspectiva europea.

La clasificación sectorial de los acuerdos (tabla 3.5) ha sido realizada utilizando los mismos criterios que el estudio de M. Porter, M. Fuller y R. Rawlinson (1984) citado anteriormente, lo que va a facilitar la comparación de los resultados.

El mayor número de acuerdos de cooperación en I+D se sitúa en los sectores químico (24%), productos eléctricos y electrónicos (22%) e informático (13%). Todos estos sectores están caracterizados por un rápido desarrollo tecnológico y una fuerte intensidad de capital. La energía que en el estudio de Porter ocupaba la primera posición por número de acuerdos, especialmente en I+D, ocupa aquí sólo la cuarta plaza (12%).

Desde el punto de vista del interés público y de los efectos sobre la competencia, una fuente de preocupación proviene del hecho de que el 70% de los acuerdos de cooperación en I+D, en el periodo señalado 1975-1984, son de tipo horizontal, entre empresas que compiten en el mismo sector. Solamente un 30% son de tipo vertical.

La distribución geográfica de las empresas que participan en los acuerdos de cooperación en I+D viene recogida en la tabla 3.6. La mayoría de los acuerdos se realizan entre empresas de diferente nacionalidad (70% del total), y dentro de éstos, entre empresas de la CE y de países que no son de la CE. Estados Unidos es el país que mayor número de acuerdos tiene establecidos con empresas de la CE, seguido a distancia por Japón.

Otra diferencia importante respecto al estudio de Porter, es que el número de acuerdos en I+D ha crecido fuertemente en los últimos años, pasando de 23 en 1982, a 39 en 1983 y a 66 en 1984. Esta tendencia, confirma la hipótesis del crecimiento del fenómeno de la cooperación en los últimos tiempos.

**TABLA 3.5**

**Acuerdos de cooperación por sectores 1978-1984**

Sector	Número	%
Agroalimentaria	4	2
Metales y minerales	6	3
Energía	26	12
Construcción	-	-
Textil confección	1	0,5
Papel y madera	-	-
Químico	52	24
Ordenadores	27	13
Otras producciones electrónicas	46	22
Otras producciones eléctricas	16	8
Automóvil	9	4
Aeroespacial	11	5
Otras maquinarias	13	6
Otras manufacturas	1	0,5
Transporte	-	-
Comunicaciones	-	-
Distribución	-	-
Finanzas	-	-
Servicios	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>100%</b>

FUENTE: A. Jacquemin (1986)

**TABLA 3.6****Acuerdos de cooperación por nacionalidades**

	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Misma nacionalidad</b>	64	30%
<b>Distinta nacionalidad</b>	148	70%
<b>Intra CE</b>	39	26%
<b>CE/ no CE</b>	109	74%
<b>USA</b>	60	55%
<b>Japón</b>	18	17%
<b>Otros</b>	31	28%

FUENTE: A. Jacquemin (1986)



Por último, reseñar que la mayoría de los acuerdos de cooperación en I+D son realizados entre dos participantes (el 70% del total) ya que un aumento del número de participantes puede incrementar las dificultades para la gestión del acuerdo. Sólo un 15% de los acuerdos tienen más de tres participantes.

### **3.2.5. Explotación de la base de datos FOR-START**

La base de datos del centro FOR (Italia) se creó de acuerdo con fuentes periodísticas en 1985. Es probablemente la más completa de las creadas a partir de las informaciones publicadas en los periódicos económicos y técnicos. Incluye informaciones sobre acuerdos realizados entre el 1 de enero de 1982 y el 31 de diciembre de 1985 por empresas instaladas en los países desarrollados.

Posteriormente fue actualizada por START en 1988, alcanzando los 2700 acuerdos, fundamentalmente internacionales. Según la opinión del propio centro FOR, sólo es incompleta en los convenios concertados por empresas japonesas.

#### **3.2.5.1. Ricotta (1987)<sup>5</sup>**

La fuente de información es la base de datos FOR, de las que se tomaron 1883 convenios concertados entre los años 1982 y 1985.

La forma legal adoptada de forma mayoritaria es el acuerdo sin toma de participación, ni creación de una empresa conjunta (50,9% del total). Siguiendo la tendencia de los dos últimos estudios analizados, Jacquemin (1986) y Costa Campí (1989) las joint ventures representan una cantidad menor (28,4%).

---

5 E. Ricotta. "Accordi di collaborazione: strumenti flessibili per strategia globali", documento no publicado. FOR-START, Roma. Al no tener acceso al documento, se ha desarrollado este punto en base a la información que sobre él contiene el trabajo de Chesnais (1988), pags. 65-69.

La **distribución sectorial** nos muestra que el 44% de los acuerdos se han realizado en la industria electrónica, 24% en la de nuevas técnicas y del tratamiento electrónico de la información, mientras que los convenios concertados en la industria aeroespacial son mucho menos numerosos.

Por lo que respecta al **campo** en que se producen los acuerdos (tabla 3.7) la producción y la actividad de I+D son las que mayor número de acuerdos han ocasionado con el 19,9% y el 19,3% respectivamente. En este aspecto se separa ligeramente del resto de los estudios, que resaltaban la cooperación en la producción muy por delante de los otros como el objetivo principal para la elaboración de acuerdos de cooperación entre empresas.

La **distribución por regiones**, establecida en la tabla 3.8, nos muestra que los acuerdos internacionales fuera de la región económica son los más numerosos (63,2% del total). Las empresas de Estados Unidos son las más activas a la hora de realizar convenios de cooperación con el 49,2% del total. Aunque los datos sobre Japón pueden no ser completos, según el propio centro FOR.

Por último destacar que no aparece en el estudio ninguna referencia a si los acuerdos son de carácter vertical u horizontal, ni como afectan al nivel general de competencia.

**TABLA 3.7****Desglose de los acuerdos por campos de cooperación**

<b>CAMPOS</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
Transferencia de tecnología	251	13,3
Actividades de I+D	363	19,3
Producción	370	19,7
Suministros	121	6,4
Comercialización	311	16,5
Otros	84	4,4
Acuerdos múltiples	383	20,4
<b>TOTAL</b>	<b>1.883</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: Chesnais (1988)**

**TABLA 3.8****Distribución geográfica de los acuerdos**

Regiones	Número	%
<b>En cada región</b>		
EEUU	352	18,7
CE	282	15,0
Japón	59	3,1
<b>Entre regiones</b>		
EEUU-CE	413	21,9
EEUU-Japón	202	8,6
CE-Japón	162	10,8
Otras regiones	413	21,9
<b>TOTAL</b>	<b>1.883</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Chesnais (op.cit.)

### 3.2.5.2. Montebugnoli y Schiattarella (1989)<sup>6</sup>

La información proviene tanto de los resultados de nuevas elaboraciones realizadas sobre la base de datos FOR-START, como sobre los de una investigación dirigida *ad hoc* a 200 pequeñas sociedades elegidas con método no casual.

El objetivo del trabajo es analizar si existe o no una mayor propensión a realizar acuerdos de cooperación entre empresas en los países que tienen un número más elevado de empresas de grandes dimensiones.

Los resultados obtenidos apuntan hacia que si bien dentro de cada país existe una correlación positiva entre dimensión de las empresas y tendencia a los acuerdos de cooperación, si se comparan los distintos países, la preferencia por los acuerdos tiende a ser menor en los países más desarrollados, que serían aquellos con un mayor peso de empresas de grandes dimensiones.

Por sectores, el sector químico y el electrónico, con el farmacéutico, informático e instrumentación, cubren casi el 60% de los acuerdos de colaboración incluidos en la base de datos. En estos sectores es donde el motivo de transferencias de know-how o de desarrollo común de tecnologías, es el determinante para los acuerdos de cooperación. Se puede decir, que los problemas de innovación tecnológica empujan a las empresas hacia la cooperación, más que problemas de tamaño u organización.

El análisis realizado entre las pequeñas empresas muestra que también las pequeñas empresas innovadoras tienen una tendencia relativamente elevada a formalizar

---

6 E. Montebugnoli y R. Schiattarella. "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas. Particular referencia a las PYMEs". Economía Industrial num. 266. Marzo-abril 1989. Este estudio no es de carácter descriptivo, sino cualitativo. Vamos a tomar de él tan solo aquellos aspectos que nos permitan relacionarlo con el resto de los trabajos estudiados.

acuerdos de cooperación. Sin embargo, son mucho más numerosos los acuerdos de tipo comercial (62,2%) que los de tipo tecnológico (37,8% del total).

La **distribución geográfica** de los acuerdos de cooperación de las PYMES muestra una cierta preferencia por las empresas de los países vecinos, frente a los países alejados. El menor coste de la información y la mayor homogeneidad cultural entre las empresas podrían ser los motivos fundamentales.

### **3.2.6. Hergert y Morris (1988)<sup>7</sup>.**

La **información** utilizada proviene de la base de datos del INSEAD de Fontainebleau, que recoge 839 acuerdos de cooperación publicados en The Economist y en el Financial Times desde el año 1975 al año 1986. La información fue estructurada en los siguientes apartados: tipo de cooperación, motivo, participantes, estructura de propiedad, objetivo perseguido y sector industrial.

El número de acuerdos recogidos crece a un ritmo mucho más alto desde principios de los años ochenta. El **motivo** fundamental (no cuantificado) es el de compartir riesgos y beneficios entre los participantes. Por ello, se hace especial hincapié en que la gestión de los proyectos va a ser también compartida entre los socios.

El mayor número de acuerdos recogidos aparecen en el **sector** de vehículos a motor (23,7%), seguido de la industria aeroespacial y las telecomunicaciones (tabla 3.9). Como se puede observar en la misma tabla, el **campo** donde se producen el mayor número de acuerdos es en el desarrollo conjunto de nuevos productos, seguido de la producción.

---

7 M. Hergert y D. Morris. "Trends in International Collaborative Agreements" en Cooperative strategies in international business, Contractor y Lorange (ed). Lexington Books, Mass. 1988.

**TABLA 3.9****Distribución de los acuerdos por sectores y campos de actividad**

<b>Sector industrial</b>	<b>Porcentaje de acuerdos</b>
Vehículos a motor	24%
Aeroespacial	19%
Telecomunicaciones	17%
Informática	14%
Electricidad	13%
Otros	13%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

<b>Campo de actividad</b>	<b>Porcentaje de acuerdos</b>
Desarrollo de producto	38%
Producción	23%
Desarrollo y producción	17%
Marketing	8%
Producción y marketing	5%
Desarrollo y marketing	3%
Los tres juntos	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**FUENTE: Hergert y Morris (1988)**

La gran mayoría de los acuerdos (81%) se han realizado entre dos socios. Aproximadamente el 15% son del tipo comprador - proveedor (verticales) el restante 85% son de tipo horizontal, entre empresas pertenecientes al mismo sector industrial.

Por último, desde la perspectiva geográfica el mayor porcentaje de acuerdos se establece entre países de la CE (30%) y después, entre empresas de la CE y empresas estadounidenses (25%). Nuevamente estos datos pueden estar sesgados por la fuente de información utilizada, pues al ser prensa europea destaca más los acuerdos entre empresas europeas.

### **3.2.7. Costa Campí (1989)<sup>8</sup>**

La información se ha obtenido a través de entrevistas personales con directivos de 70 empresa que han realizado 160 acuerdos de cooperación de los que se han estudiado 93. El objetivo del estudio es el análisis cualitativo de las relaciones de colaboración entre empresas; y la muestra ha sido seleccionada a criterio de los expertos y no de manera aleatoria.

Los motivos -no cuantificados- citados por la empresa para justificar su participación en acuerdos de cooperación serían los siguientes:

- Mejorar la competitividad al disfrutar de recursos comunes.
- Participar en un circuito de transferencia de tecnología.
- Penetrar en mercados exteriores.
- Incorporarse a nuevos mercados de productos.

---

8 M. T. Costa Campí. "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva". Economía Industrial n. 266, marzo-abril 1989. La evidencia empírica presentada en este artículo se basa en la investigación: "Evaluation des differentes formes de partenariat strategique et d'initiatives locales d'emploi mises en oeuvre par/on à l'initiative des grandes entreprises". Solicitada por la CEE y realizada conjuntamente con M. Callejon (CEP), O. Tronconi (Politécnico de Milano), K. Valleras (METEK) y J. Grange (CODRA).



- Especializar y flexibilizar las actividades realizadas en la empresa.
- Aprovechar ofertas institucionales ventajosas.

La **forma legal** adoptada está en función de los motivos por los que se realiza la cooperación. Podemos observar en la tabla 3.10, que la forma más utilizada es el simple acuerdo entre empresas, mientras que la joint venture es utilizado solamente por el 11% de los acuerdos. Estos datos confirman la tendencia mostrada por Jacquemin (1986) sobre el incremento de otros tipos de acuerdos respecto al número de joint ventures.

Por sectores, se puede ver en la tabla 3.11, que el mayor número de acuerdos se concentra en la industria química y en el software informático, en los que cada una de las empresas mantiene múltiples acuerdos. Al no ser la clasificación sectorial la misma que en los trabajos de Jacquemin (1986) y Porter (1984) es difícil establecer una comparación de los resultados. Por ejemplo, la energía -un sector destacado en ambos estudios- no aparece citado en éste.

Por lo que respecta al **campo** de la cooperación, es en la producción donde se realizan el mayor número de acuerdos (50% del total), seguida de la distribución (32%) y de distribución y ventas (18%). Estos resultados no se apartan demasiado de los obtenidos por Porter (1984), por lo que se puede deducir que independientemente del tamaño y ámbito del mercado, la colaboración entre empresas se da preferentemente en la producción.

Desde la perspectiva **geográfica** la mayoría de los acuerdos estudiados se han producido entre empresas pertenecientes a la CE pero de distintos países (45%), aunque se han realizado también un gran número de acuerdos entre empresas de la misma nacionalidad (39% del total de los acuerdos).

Por último, destacar la reflexión metodológica que se realiza al considerar que en los acuerdos de cooperación entre empresas confluyen nexos horizontales y

**TABLA 3.10****Formas adoptadas en los acuerdos de cooperación entre empresas**

FORMA	TOTAL	Porcentaje
Subcontratación avanzada	25	27%
Acuerdos entre empresas	39	42%
Spin off/ Start up	2	2%
Joint venture	10	11%
Piggy Back	3	3%
Red organizada	14	15%

**FUENTE: Costa Campí (1989)**

**TABLA 3.11****Campos de la cooperación por sectores en empresas europeas**

SECTOR	I+D	Produc- ción	Distri- bución
Agroalimentaria	2	2	2
Minerales no metálicos	-	1	-
Minerales metálicos	-	1	-
Químico	10	9	3
Fabric. prod. mecánicos	2	8	1
Maqu. y mat. eléctrico	-	4	2
Eléctronica	5	2	1
Optica	1	-	-
Automoción	2	6	1
Material de transporte	1	3	-
Textil confección	-	1	1
Construcción	-	2	-
Software informático	7	8	5
 TOTAL	 30	 47	 16
 Porcentaje	 32%	 50%	 18%

FUENTE: Costa Campí (1989)

verticales, dando lugar a una relación múltiple, por lo que es difícil determinar su incidencia sobre el nivel de competencia.

### **3.2.8. García Canal (1992)<sup>9</sup>**

La fuente de información de este trabajo ha sido la prensa económica española. En concreto, los diarios Expansión y ABC-Diario de Economía, así como la revista Actualidad Económica, durante los años 1986 a 1989. Se han recogido 663 acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas durante ese periodo. La mayor parte de estos acuerdos se han suscrito con empresas extranjeras ( el 70%), y de ellos más de la mitad con empresas de Europa Occidental.

El motivo fundamental que persiguen las empresas españolas a través de los acuerdos es la expansión internacional (un 43% de los casos). Este hecho muestra el impacto que sobre la propensión a establecer acuerdos de cooperación ha tenido la entrada de España en la Comunidad Europea.

La forma legal adoptada mayoritariamente es la creación de una empresa conjunta. Aproximadamente en la mitad de los casos la participación en el capital de la nueva sociedad está equilibrada, es decir, cada socio tiene el mismo porcentaje del capital social, mientras que el resto son sociedades dominadas por alguna de las partes.

En este trabajo se recoge la **distribución sectorial** de acuerdos en base a la clasificación de Ghemawat, Porter y Rawlinson (1986). Como se puede observar en la tabla 3.12, el sector con un mayor número de acuerdos es el financiero,

---

9 E. García Canal. "La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989". Economía Industrial, Julio-Agosto 1992. Este estudio se centra en aquellos acuerdos en los que participan empresas españolas.

seguido de los sectores agroalimentario, otros productos electrónicos, software informático y energía y agua.

El campo de aplicación de la cooperación muestra un claro predominio de los acuerdos de actividad múltiple, que representan un 48% del total, seguidos por los acuerdos comerciales, tecnológicos y productivos. Hay que destacar aquí, la importancia de los acuerdos comerciales, ya sea conjuntamente con otras actividades o en solitario, consistente con el propósito citado de la expansión internacional.

Como conclusión, si se comparan los acuerdos realizados por empresas españolas con los acuerdos reflejados en el resto de los trabajos analizados, se observa que muchas de sus características son similares. No obstante, también se aprecian ciertas singularidades, derivadas fundamentalmente de la entrada de España en la Comunidad Europea.

### **3.3 VALORACION DE LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS**

Vamos a intentar sintetizar algunos de los aspectos que aparecen en los distintos estudios para facilitar un análisis conjunto de todos ellos y tratar de establecer algunas conclusiones globales.

En primer lugar, hay que destacar que cada uno de los estudios se dirige hacia un enfoque parcial del tema, buscando en la mayoría de los casos servir de soporte empírico para demostrar teorías previamente establecidas. Sólo los estudios basados en bases de datos que contienen un número alto de acuerdos pueden ofrecer una descripción sistemática del fenómeno de la cooperación entre empresas.

**TABLA 3.12****Acuerdos de cooperación por sectores 1986-1989**

<b>Sector</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Agroalimentaria	73	11
Metales y minerales	3	0,5
Energía	55	8
Construcción	32	5
Textil confección	21	3,5
Papel y madera	15	2
Químico	19	3
Ordenadores	12	2
Prod. eléctricos y electrónicos	56	8
Automóvil	18	3
Aeroespacial	22	3,5
Otras maquinarias	32	5
Otras manufacturas	37	6
Transporte	17	2,5
Comunicaciones	28	4
Distribución	9	1
Finanzas	109	17
Otros servicios	48	7
Software informático	57	8
<b>TOTAL</b>	<b>663</b>	<b>100%</b>

FUENTE: García Canal (1992)

Aunque cada estudio utiliza muestras diferentes para su análisis, la fuente básica de información común a casi todos es la prensa económica, con todos los problemas que esto conlleva, ya comentados anteriormente. Las entrevistas a directivos de empresas, previamente seleccionados, permite en algunos casos profundizar en la información.

El motivo principal para la cooperación que parece deducirse de la mayoría de los estudios, es la adquisición y transferencia de tecnología entre las empresas. El campo donde se concreta la cooperación de forma mayoritaria parece ser la producción, seguida de la I+D. Desde el punto de vista institucional parece haber una fuerte preocupación por la promoción de la cooperación en I+D, como refleja el hecho de que algunos estudios se centren solamente en este apartado.

La forma legal adoptada por los acuerdos puede ser muy variada, algunos estudios destacan la joint venture como la fórmula más utilizada, pero la mayoría se inclina por simples acuerdos, sin creación de una nueva empresa conjunta, como la forma adoptada por el mayor número de acuerdos de cooperación.

Por lo que respecta a la clasificación sectorial, al no estar clasificados los sectores de la misma forma en todos los estudios es difícil realizar comparaciones. Sin embargo, algunos sectores como el químico y la electrónica aparecen dentro de los más cooperativos en todos los trabajos. En general todos están de acuerdo en que los sectores donde se recogen el mayor número de acuerdos se caracterizan por una rápida evolución de la tecnología y por ser intensivos en capital.

Los acuerdos de cooperación horizontal, entre empresas que compiten en el mismo sector, representan el mayor porcentaje de acuerdos establecidos. De hecho, algunos trabajos sólo consideran los acuerdos de cooperación horizontal y no tienen en cuenta los de tipo vertical. Japón es la excepción con un alto porcentaje de convenios verticales. En general, no se obtienen resultados concluyentes de cómo afectan los acuerdos horizontales al nivel de competencia, principal

preocupación de las autoridades encargadas de velar por la defensa de la competencia.

Desde el punto de vista de la distribución geográfica, las empresas de los países más desarrollados son las que más tendencia tienen a establecer acuerdos de cooperación industrial. Especialmente de los países de la Tríada, EEUU, CE y Japón. De acuerdo con la fuente de información utilizada o según sea la nacionalidad de la prensa económica consultada se destacan más los acuerdos de una u otra área económica. En general, parecen ser las empresas de EEUU las que participan en mayor número de acuerdos. La cooperación en España presenta algunas particularidades, que estudiaremos posteriormente, derivadas de la incidencia que ha tenido sobre el tejido empresarial el ingreso en la Comunidad Europea.

Por último habría que apuntar que la tendencia a los acuerdos transoceánicos de los países de la CE, puede estar modificándose en los últimos años como consecuencia del incremento de programas como ESPRIT y EUREKA, desarrollados por la Comunidad Europea.

### **3.4. PRINCIPALES SECTORES INDUSTRIALES**

De acuerdo con los resultados de los estudios empíricos estudiados, los sectores industriales en los que se producen el mayor número de acuerdos de cooperación se podrían agrupar de la siguiente manera:

- Industrias básicas, como la química y la energía.
- Industrias de alta tecnología, como las telecomunicaciones, la electrónica y la informática
- Industrias maduras o muy desarrolladas, como la automoción y la aeronáutica.



En todas estas industrias las alianzas desempeñan un importante papel dentro de la estructura competitiva del sector. En general, los acuerdos de cooperación entre empresas y las estrategias de alianzas se producen fundamentalmente en los sectores con gastos más intensivos en I+D en los que la innovación tecnológica es un factor clave para las empresas como fuente de competitividad. Al acortarse el ciclo de vida del producto, las empresas necesitan incrementar el stock de conocimientos de una forma muy rápida, incluso en muchos casos es más importante la velocidad de adquisición de éste, que el nivel de conocimiento que se llegue a adquirir. Las alianzas se establecen porque permiten conseguirlo, más rápidamente que a través del mercado o desarrollándolo individualmente por la empresa.

Koenig (1990) destaca que los sectores más proclives a la cooperación son aquellos en los que las estrategias se establecen a nivel mundial y se caracterizan por tener importantes barreras de entrada, fuertes economías de escala, tecnologías en rápida evolución y altos riesgos de explotación.

- **Industrias básicas.** En este tipo de industrias es en las que tradicionalmente se han desarrollado políticas de cooperación entre las grandes empresas participantes, muchas veces persiguiendo objetivos colusorios, como el famoso cártel de las *siete hermanas* en el sector del petróleo. En la actualidad, las razones para la cooperación en estas industrias pueden ser muy variadas, el compartir los riesgos derivados de las altas inversiones necesarias para realizar las prospecciones petrolíferas, conseguir economías de escala produciendo conjuntamente un producto químico básico, coordinar los suministros en el sector eléctrico, etc.

El sector químico es citado como el más cooperativo en la mayoría de los estudios empíricos realizados, quizás la razón sea que se refiere a un campo muy amplio que abarca un gran número de subsectores con características muy distintas, como pueden ser la química básica, los plásticos, la industria

## **ALIANZAS DE EMPRESAS EUROPEAS DE TELECOMUNICACIONES**

**France Telecom y Deutsche Telekom.** Acuerdo de ámbito mundial para establecer redes privadas para multinacionales (Eunetcom).

**Financial Network Association (FNA).** Doce de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo se han integrado en una sociedad corporativa para ofrecer servicios específicos para la industria financiera mundial. Entre ellas se encuentra Telefónica de España.

**Fujitsu, ADC Telecom y British Telecom.** Acuerdo de cooperación en Estados Unidos sobre temas de voz y vídeo por fibra óptica.

**DDI Corp. Motorola, Nissan y British Telecom.** Acuerdo en Japón para ofrecer un Servicio Celular Digital.

**British Telecom y IDB Communications.** Acuerdo para Europa y Estados Unidos en el área de enlace por satélite.

**Deutsch Telekom, ANT Telekom Bosh y Deutsch Aerospace.** Acuerdo para desarrollar un proyecto de red por satélite en Rusia y Europa del Este.

**ATT, PTT T. Netherlands y Deutsche Telekom.** Programa conjunto de modernización de la red en Ucrania.

**France Telecom con ASCII Net en Japón y con U.S. West en Estados Unidos** desarrolla un programa de páginas amarillas electrónicas.

**Telecom Corp. Nueva Zelanda, Bell Atlantic y British Telecom.** Oferta conjunta para construir una red de comunicaciones privadas en Australia (NSW).

**British Telecom y AKK.** Acuerdo en Alemania para desarrollar una actividad de enlace por satélite para imágenes.

**France Telecom y General Mobile.** Acuerdo en la India para desarrollar un sistema de telefonía móvil en Bombay.

**Sema Group y France Telecom.** Acuerdo a nivel europeo para integración de sistemas.

farmacéutica o la biotecnología. Desde esta perspectiva es un sector con gran peso en la economía de un país. Se podría destacar (Cuevas Riaño, 1989):

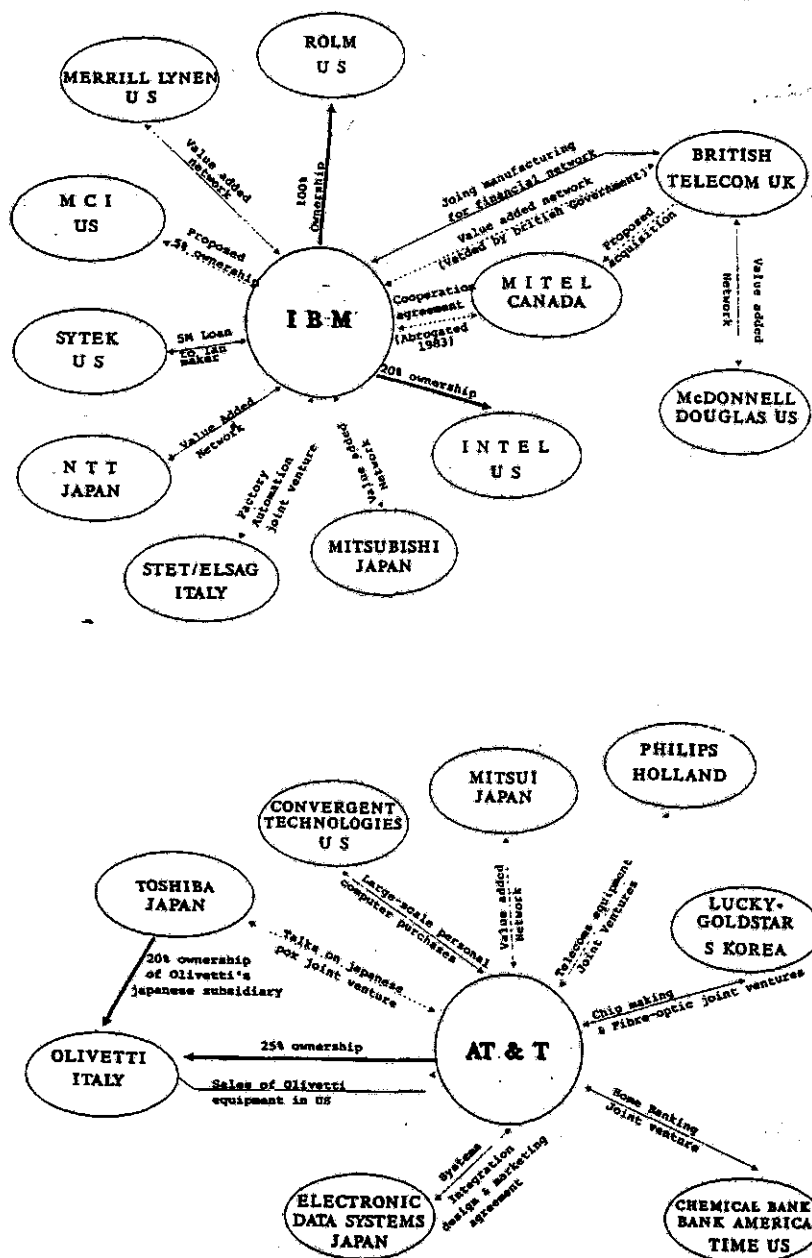
- **La industria farmacéutica y la biotecnología** se caracterizan por ser sectores de alta tecnología, con unos procesos de investigación muy intensos. Los objetivos principales de la cooperación buscan la transferencia de tecnología y son muy normales los acuerdos de las grandes compañías con pequeñas empresas innovadoras.
- **Las industrias del plástico** representan un sector de alto consumo por parte de las empresas y también por parte del consumidor final. El objetivo más común que se persigue con los acuerdos es la comercialización de los productos.
- **Industrias de alta tecnología.** Con este epígrafe se hace referencia a aquellos sectores caracterizados por la rapidez en el ritmo de la innovación. Las motivaciones principales para la cooperación están relacionadas con la transferencia de tecnología y la complementariedad tecnológica.

**El sector de las telecomunicaciones** ha experimentado cambios notables desde 1984 en que se dividió la compañía norteamericana AT&T:

- . Desregulación de algunas partes de las industrias nacionales.
- . Combinación de tecnologías pertenecientes a distintos sectores comunicaciones, informática y microelectrónica.
- . Rápidos cambios tecnológicos han elevado el coste de la innovación, por lo que se necesita una cierta masa crítica para participar en los procesos de I+D.

Estos cambios han convertido al sector en muy competitivo. Se ha pasado de una industria estable y madura a una industria de rápido crecimiento y fuerte turbulencia. La desregulación, la internacionalización y la naturaleza interdisci-

## ALIANZAS DE IBM Y ATT



FUENTE: BUENO Y MORGILLO (1993)

Cuadro 3.2

plinar del cambio tecnológico hacen a las alianzas una importante opción estratégica para adaptarse a la demanda y a la dinámica competitiva en el sector de las telecomunicaciones (Nattsson, 1990).

La existencia de mercados públicos y el elevado coste de poner en órbita un satélite determina las motivaciones principales de los acuerdos, la comercialización y el reparto de riesgos. En sectores estratégicos como las telecomunicaciones, política y mercados son dos factores que afectan al proceso competitivo e influyen en la estrategia cooperativa de las empresas nacionales. Estas necesitan controlar su mercado interior para conseguir las economías de escala que les permitan competir internacionalmente (Jenkins, 1991).

Los sectores de electrónica e informática son quizás los que están evolucionando más rápidamente, la innovación tecnológica es constante y debido a la fuerte competencia se está acortando cada vez más el ciclo de vida de los productos. Para seguir el ritmo de innovación y sacar al mercado nuevos productos, en menor espacio de tiempo que las empresas competidoras, se tienen que dedicar ingentes recursos a la investigación. Pero en estas condiciones, ni las grandes empresas pueden dominar todos los conocimientos que necesitan para competir en todos los campos, las adquisiciones de empresas y las alianzas son las vías posibles para acelerar la adquisición de conocimientos y ganar cuota de mercado que les permita alcanzar la masa crítica necesaria para conseguir economías de escala que les haga competitivos.

Nuevamente, dentro de estos sectores tan amplios existen diversos subsectores con sus características específicas, desde la electrónica de consumo a los semiconductores pasando por el hardware y el software informático. Sin embargo, dado el carácter combinatorio del desarrollo de las nuevas tecnologías cada vez es más difícil para una empresa permanecer anclada en sus actividades originales, sin adentrarse en los campos relacionados, con lo que las fronteras

## PRINCIPALES ALIANZAS DEL SECTOR INFORMÁTICO

**Apple, AT&T, Motorola, Phillips y Sony.** Participan en General Magic, una empresa creada por Apple para la producción de estaciones individuales para la comunicación: el denominado personal intelligence computer (PIC).

**Bull, Thomson, Apple e IBM.** Las dos primeras han pactado utilizar bajo licencia los nuevos productos que salgan del acuerdo Apple - IBM.

**Apple y Sharp.** Acuerdo para el desarrollo de las *personal digital assistance*, agendas personales digitales, cuyo primer producto, el Newton, va a lanzarse de manera inminente al mercado.

**Apple y Toshiba.** Desarrollo de un nuevo ordenador portátil multimedia en color, que comercializarán ambas empresas bajo su respectivas marcas. Además también colaborarán en el *personal digital assistance*.

**IBM, Siemens y Toshiba.** Diseño de un nuevo superchip, con una capacidad de 256 megabites.

**SGS Thomson y Phillips.** Semiconductores. Fabricación de chips de tecnología avanzada.

**IBM e Intel.** Acuerdo para diseñar extensiones a la arquitectura informática X86.

**IBM y Bull.** La compañía norteamericana tomó un 5,7% de la empresa informática estatal francesa Bull a principios de 1992.

**Apple y Cannon.** Alianza para el desarrollo de impresoras láser.

**IBM y Hewlett Packard.** Acuerdo para producir componentes de fibra óptica para comunicaciones de alta velocidad.

**IBM-Clayton & Dubilier.** Constituyeron la empresa conjunta Lexmark Internacional, firma mundial que asumió el negocio de la subsidiaria Productos Informáticos de IBM.

**Hewlett Packard y Lotus.** Se unieron para desarrollar el PC de bolsillo denominado HP 95LX.

entre los diferentes sectores se están haciendo cada vez más difusas. La cooperación representa una manera de conseguir la tecnología complementaria y paralelamente puede ser la forma más rápida de adquirir nuevas pericias.

En los estudios empíricos, la electrónica, aunque no aparece claramente definida en algunos casos o se la mezcla con las aplicaciones eléctricas en otros, se destaca como uno de los sectores con mayor número de acuerdos. Por el contrario, la informática no aparece en los primeros lugares en cuanto a número de acuerdos y sin embargo en los últimos tiempos los acuerdos de cooperación a todos los niveles se están multiplicando de tal forma que IBM, líder del sector pero perdiendo cuota de mercado, los considera la base sobre la que asentar su reestructuración y John Sculley, director general de Apple Computer Inc., afirma que "en este sector ninguna empresa puede sobrevivir sin alianzas"<sup>10</sup>.

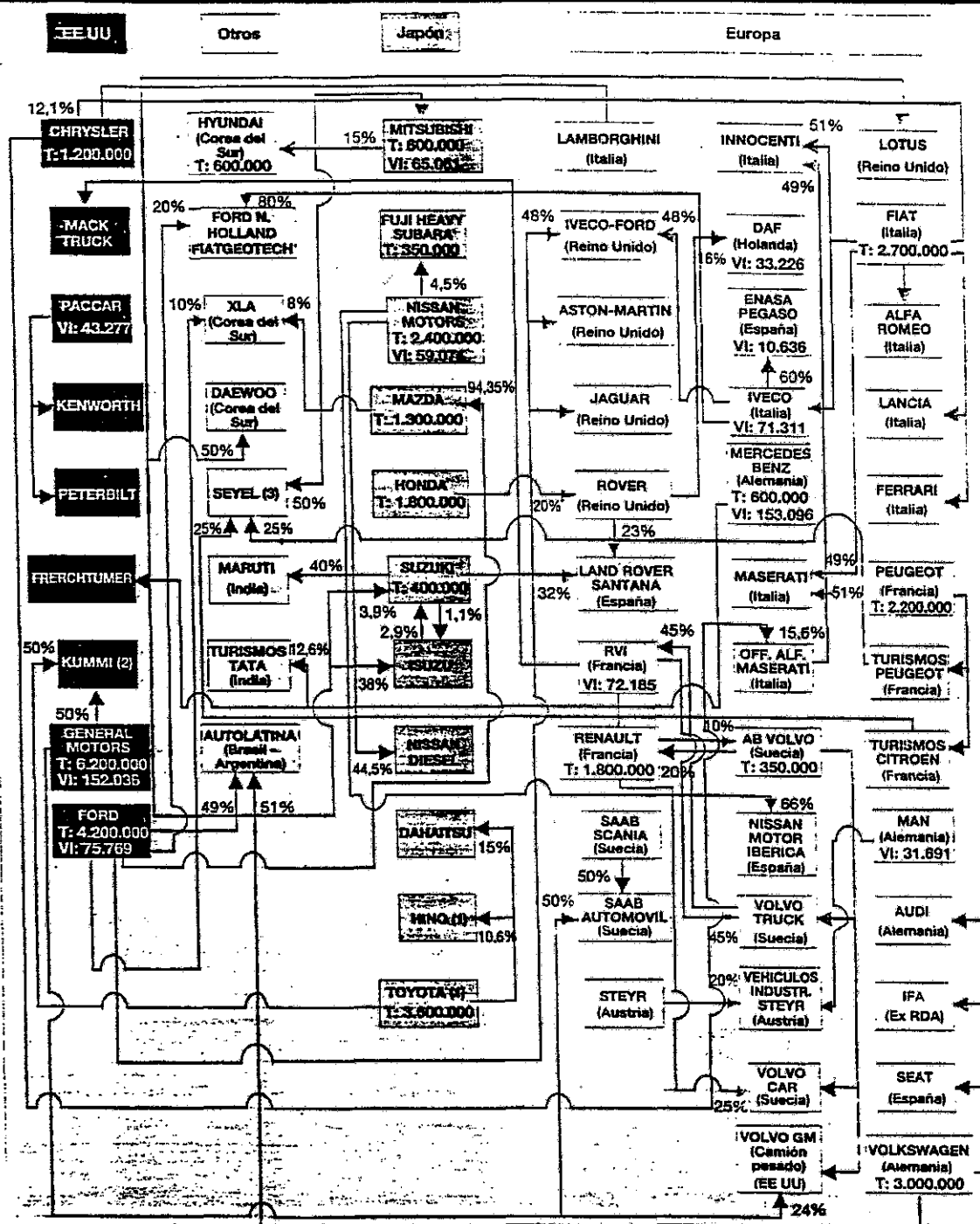
- **Industrias maduras o muy desarrolladas.** Se caracterizan por estar muy concentradas, con un pequeño número de grandes productores que han levantado fuertes barreras de entrada, basadas fundamentalmente en economías de escala, pues en este nivel es muy difícil diferenciar el producto y se compite fundamentalmente por coste y calidad. En esta fase suele aparecer también exceso de capacidad productiva en la industria, esto unido al hecho de que el coste de desarrollar nuevos productos es muy elevado, impulsa los procesos de concentración y fomenta la utilización de estrategias de cooperación.

El sector de automoción constituye uno de los sectores de actividad más importantes de casi todos los países desarrollados, no sólo por su actividad directa sino también por la industria auxiliar que genera. Es un sector caracterizado por ser fuertemente competitivo y por la existencia de barreras de entrada en gran parte de los países.

---

10 Entrevista publicada en EL PAIS NEGOCIOS, 29 de diciembre de 1991.

# ACUERDOS MULTILATERALES EN EL SECTOR DE AUTOMOCION



1. Hino-Toyota, Vi: 85.230. 2. Fábrica conjunta de GM y Toyota en Fremont (California).  
3. Filial conjunta de Peugeot y Fiat para el montaje de turismos.

FUENTE: "La Tribune de l'Expansion", (1992)

Cuadro 3.4



La organización del proceso productivo refleja la tendencia actual hacia sistemas de producción flexibles. Las empresas están reduciendo el porcentaje de actividades de producción realizadas internamente, incluso de control de calidad de productos y componentes y externalizan el proceso productivo mediante acuerdos de cooperación, basados en la subcontratación avanzada. Se está pasando de subcontratar partes y componentes a subcontratar sistemas completos. En el caso de SEAT, por ejemplo, alrededor del 85 % del coste del coche se realiza en el exterior.

A pesar de no quedar suficientemente reflejado en los estudios empíricos revisados, en el sector de la automoción es uno de los que ha desarrollado en mayor medida estrategias de cooperación y alianza (Alic, 1991). Los principales objetivos perseguidos por la cooperación (Cuevas Riaño, 1988):

- . Búsqueda de economías de escala para reducir costes.
- . Acuerdos de comercialización para tener acceso a mercados cerrados.
- . Transferencia de tecnología.

**El sector aeronáutico** se caracteriza por ser una industria con fuerte apoyo gubernamental, al generar innovaciones que repercuten en el resto de los sectores. Está muy concentrado, de hecho sólo hay tres competidores capaces de competir a nivel global, las norteamericanas Boeing y McDonnell-Douglas, y el consorcio europeo Airbus. Lo mismo ocurre con los constructores de motores.

En la actualidad el coste de desarrollar un nuevo avión es formidable, el mercado es impredecible, la incertidumbre muy alta y con fuerte intervención gubernamental. Por todo ello, las alianzas y los acuerdos de cooperación suponen una necesidad en este sector. Casi todos los nuevos programas incluyen equipos internacionales y todos los grandes competidores están envueltos en

alianzas estratégicas (Moxon, 1988). El objetivo principal de la cooperación es el reparto de riesgos, derivados de lo altos niveles de I+D necesarios.

## **CAPITULO 4**

### **OBJETIVOS Y TIPOLOGIA DE LA COOPERACION EMPRESARIAL**

#### **4. OBJETIVOS Y TIPOLOGIA DE LA COOPERACION EMPRESARIAL**

El análisis de las conclusiones de los estudios empíricos, así como las entrevistas mantenidas con directivos de empresas involucradas en acuerdos de cooperación o de instituciones que los fomentan, nos van a permitir establecer una serie de clasificaciones de los acuerdos en función de distintas variables, de forma que se pueda disponer de un marco teórico que facilite el análisis de los acuerdos de cooperación.

Al considerar la cooperación como cualquier forma de organización intermedia entre el mercado y la jerarquía, el campo que ésta puede abarcar va a ser muy amplio. Las posibilidades de cooperación de las empresas entre esos dos límites son muy numerosas. En función de los criterios que escojamos para su análisis nos van a aparecer distintas formas de clasificación de los acuerdos. En este apartado vamos a estudiarlos atendiendo a distintas perspectivas:

- Objetivos que se persiguen
- Forma legal que adoptan
- En función de la acción estratégica
- Campo de actividad
- Tamaño de la empresa
- Clasificaciones operativas

La clasificación sistemática de los acuerdos, así como el estudio de la nomenclatura establecida por los distintos autores es importante a la hora de realizar estudios empíricos, para poder establecer magnitudes homogéneas de comparación entre los distintos valores que en ellos aparecen.

##### **4.1. OBJETIVOS DE LA COOPERACION**

Cuando se consideran los motivos de la cooperación en el sentido más amplio, se suele citar la complementariedad entre los socios como la razón fundamental.

Especialmente en los acuerdos de tipo vertical, la combinación de los esfuerzos de empresas que tienen fuerzas complementarias permite establecer una cadena del valor que produce un resultado más competitivo, que el producido por una empresa integrada verticalmente. Sin embargo, un modelo alternativo de cooperación es la puesta en común de recursos similares por empresas que tienen capacidades parecidas para alcanzar masa crítica suficiente que les permita reducir sus costes, al poder conseguir economías de escala, mejores condiciones de obtención de recursos financieros o acceso a canales de distribución.

En base a estas dos razones fundamentales para la cooperación -la complementariedad y la puesta en común de recursos- vamos a clasificar los objetivos concretos que persiguen las empresas a través de la cooperación en cuatro grandes grupos (cuadro 4.1):

- Transferencia del conocimiento
- Mejora de la competitividad
- Aprovechamiento de oportunidades
- Estructuración de la competencia

La adscripción de cada objetivo a un grupo determinado puede plantear dificultades al suponer una simplificación de la realidad. Sin embargo, resulta operativo, porque nos va a permitir disponer de un marco teórico para analizar los acuerdos. Además en la realidad, un acuerdo de cooperación entre empresas no se limita a un solo objetivo, sino que suele perseguir múltiples objetivos simultáneamente.

#### **4.1.1. Transferencia del Conocimiento**

La tecnología es un factor clave dentro de la estrategia competitiva de la empresa. En la actualidad se caracteriza por cambiar a gran velocidad y ser muy costosa, por ello se han establecido un gran número de acuerdos de cooperación en este

Cuadro 4.1

<b>OBJETIVOS DE LA COOPERACION</b>	
<b>TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO</b>	
I+D EN COMUN ABRIR VENTANA EVOLUCION TECNOLOGICA COMPLEMENTARIEDAD TECNOLOGICA CONSEGUIR KNOW HOW RAPIDO ACCESO NUEVAS TECNOLOGIAS	
<b>MEJORAR LA COMPETITIVIDAD</b>	
REDUCCION DE COSTES ECONOMIAS DE ESCALA REDUCCION DE COSTES DE TRANSACCION REDUCCION DE RIESGOS	
<b>APROVECHAR OPORTUNIDADES</b>	
ENTRADA EN NUEVOS MERCADOS CUMPLIR REGULACIONES NACIONALES APROVECHAR OFERTAS INSTITUCIONALES COMPLEMENTARIEDAD DE ACTIVIDADES	
<b>ESTRUCTURACION DE LA COMPETENCIA</b>	
ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES CONTROLAR EL PASO TECNOLOGICO DEFENDER LA INDUSTRIA NACIONAL EVITAR OTRAS ALIANZAS	

área. En general, éstos suelen producirse en aquellas tecnologías consideradas estratégicas por los gobiernos que promueven programas de fomento de la cooperación.

Asimismo, a causa del rápido desarrollo de algunas tecnologías, ninguna empresa por grande que sea puede dominar todas las tecnologías punta que necesitan. Adquirir la tecnología en el mercado no es fácil debido a sus propias características, por lo que una forma alternativa de transferencia de tecnología puede ser a través de la colaboración entre empresas diferentes (CEST, 1991).

Afriye (1988) identifica cuatro formas diferentes de transferencia de tecnología:

- **Complementariedad.** Cada socio contribuye con su propia tecnología, en la que cuenta con una cierta ventaja competitiva.
- **Substitución.** La tecnología de uno de los socios es utilizada prácticamente en exclusiva, excluyendo a la del otro socio.
- **Fusión.** La utilización de las tecnologías de ambos socios conduce a la consecución de una tercera tecnología diferente de las utilizadas para conseguirla.
- **Contratos puntuales.** Mediante los cuales una firma cede a otra la utilización de una tecnología de su propiedad.

Los principales objetivos perseguidos por las empresas a través de la cooperación en esta área serían los siguientes:

### **Investigación y desarrollo (I+D) conjunto**

Las ventajas de la cooperación en I+D son poco discutidas y entre ellas podríamos citar (Jorde y Teece, 1990), (De Woot, 1990):

- La apropiación por el investigador de los resultados de la investigación es difícil a pesar de la propiedad intelectual. La investigación conjunta-

reduce el riesgo de apropiación indebida, si participan la mayoría de los competidores potenciales en los costes de la I+D.

- Las economías de escala en I+D exceden a las producidas en marketing y producción.
- El intercambio de información estimula la aparición de nuevas ideas.
- La investigación es demasiado cara para un mercado fragmentado. Mediante la cooperación entre empresas se puede ampliar el tamaño del mercado.
- Reducir los riesgos asociados a los proyectos de I+D, al compartir recursos entre las distintas empresas.

Las fases en las que se puede producir la cooperación (Collins y Doorley, 1992):

- **Investigación de base.** La investigación actual con objetivo comercial se debe establecer sobre una base científica profunda. Como el desarrollo de ésta no es muy rentable para la empresa, le interesa establecer acuerdos de cooperación con universidades y centros de investigación para seguir la evolución de aquellas líneas de investigación que presenten un mayor atractivo para la empresa.
- **Desarrollo de productos o procesos.** En esta fase el departamento de I+D juega un papel fundamental, sin embargo los cambios tecnológicos son hoy tan complejos que no es fácil para la empresa controlar todos los terrenos en los que se desenvuelve. Por ello, es interesante cooperar con socios externos, especialmente pequeñas empresas animadas de un espíritu innovador o con aquellas que sin ser competidores directos explotan una misma tecnología (I+D en común precompetitiva).
- **Explotación comercial.** En esta fase de la innovación de procesos o productos se establece una intensa relación entre los departamentos de I+D y marketing. La cooperación en este terreno es mucho más problemática, pues puede verse afectada por las legislaciones de defensa de la competencia.



Por otra parte, la gestión de la cooperación en I+D es bastante compleja, hay que plantearse entre otras las siguientes cuestiones (Levy y Samuels, 1991):

- . Cual va a ser la agenda de investigación.
- . Qué actividad va a ser desarrollada por cada participante.
- . Si la actividad conjunta se va a realizar en un lugar común o cada organización va a realizar la investigación por su cuenta (colaboración distribuida) y posteriormente se juntan los resultados.
- . Qué recursos van a ser aportados por el sector público y cuales por el sector privado, en el caso de que se trate de un consorcio apoyados por el Estado.

Genéricamente, el principal problema que puede plantear la investigación conjunta es que permite acceder a los competidores a un conocimiento especializado, que supone la base de la ventaja competitiva de la empresa, con lo que ésta podría ver debilitada su posición competitiva en el futuro.

### **Abrir una ventana a la evolución tecnológica**

En períodos de rápido cambio tecnológico una empresa necesita abrir una ventana hacia el desarrollo tecnológico. Una vía para hacerlo de manera flexible es a través de acuerdos de cooperación con pequeñas empresas de alto potencial innovador. De esta forma muchas firmas están invirtiendo en capital riesgo en nuevas empresas de alta tecnología.

### **Complementariedad tecnológica**

En muchos sectores los productos son cada vez más complejos al requerir distintas tecnologías para su confección, por ello, se desarrollan alianzas entre empresas procedentes de distintos sectores con tecnologías complementarias para colaborar en el desarrollo de los productos.

Las fronteras entre los distintos sectores industriales son cada vez más difusas, así campos como la informática, la electrónica o las telecomunicaciones presentan

aplicaciones cada vez más interrelacionadas. Dentro de la estrategia competitiva de una empresa es más interesante centrarse en sus capacidades básicas y aliarse con otras empresas complementarias para el desarrollo de proyectos comunes que intentar dominar los distintos campos en solitario.

### **Conseguir know-how de otras empresas**

Los acuerdos de cooperación ofrecen a los participantes la oportunidad de conocer las competencias o capacidades del resto de los socios. Esto les puede ser útil posteriormente para el desarrollo de sus propias actividades. Evidentemente a ninguna empresa le interesa establecer un alianza exclusivamente para que la otra parte adquiera sus habilidades, sin embargo puede ocurrir que ambas partes salgan beneficiadas del acuerdo. Así ocurrió, por ejemplo con NUMMI, la alianza entre Toyota y General Motors en Estados Unidos para la fabricación de automóviles de pequeño tamaño, en la que Toyota ganó experiencia en operar en Estados Unidos y General Motors se familiarizó con los métodos de producción japoneses.

Badaracco (*Op. cit.*) define este tipo de alianzas como vínculos de conocimiento y en ellas el objetivo fundamental es transmitir el conocimiento incrustado en el núcleo de operaciones de las respectivas empresas entre los socios. Este tipo de acuerdos establece unas relaciones muy estrechas entre los participantes, pudiendo desembocar en procesos de cuasi-integración (subcontratación avanzada) o en fusiones.

### **Conseguir capacidad en alta tecnología**

Para muchas empresas su participación en redes tecnológicas o en proyectos de colaboración complejos les permite tener acceso a tecnologías punteras que de otra manera les sería imposible de conseguir. Este sería el caso de muchas de las empresas españolas que participan en consorcios tecnológicos avanzados.

## **Conseguir acceso rápido a nuevas tecnologías**

Ahorrándose el tiempo que tardarían si tuvieran que desarrollarlas por su cuenta. Este objetivo junto con el anterior son dos casos particulares del objetivo más amplio de adquisición de conocimiento a través de la cooperación. En los sectores caracterizados por un rápido cambio tecnológico el ciclo de vida de los productos tiende a acortarse y es muy difícil para las empresas mantener de forma individual el ritmo de la innovación. La cooperación con empresas poseedoras de nuevas tecnologías les permite tener acceso a ellas más rápidamente que teniendo que desarrollarlas por su cuenta.

### **4.1.2. Mejorar la competitividad de la empresa**

Mediante la cooperación se pretende conseguir una escala eficiente de producción que permita a los participantes reducir costes y un mejor aprovechamiento de los recursos.

#### **Reducción de costes**

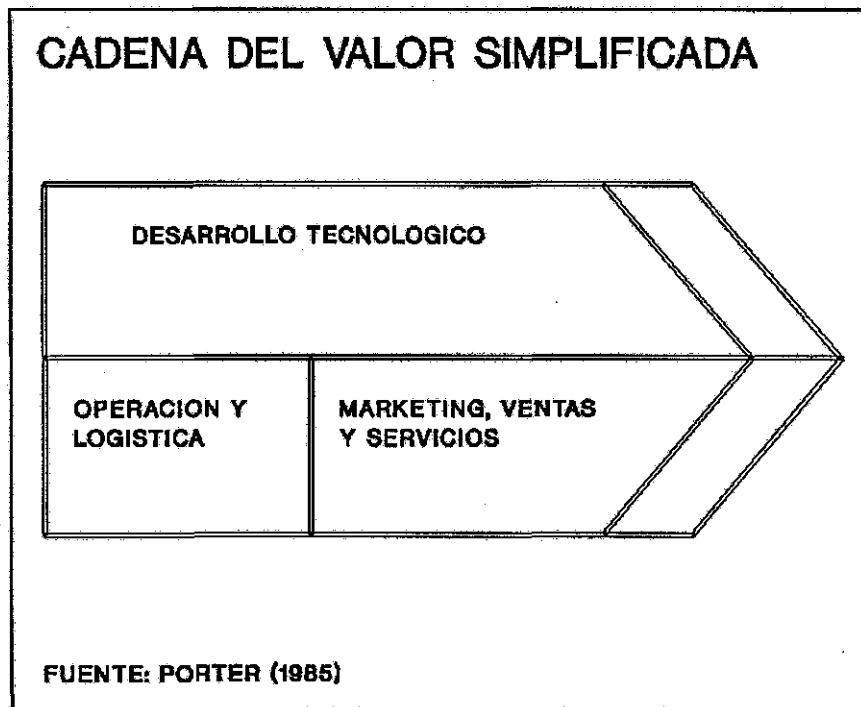
Mediante la cooperación cada socio se dedicará a realizar sólo aquellas actividades que pueda realizar con un coste comparativamente menor, el resto serán realizadas por otros socios. De esta forma se puede conseguir reducir sensiblemente el coste de las operaciones. En esta línea cada empresa se debe concentrar en sus puntos fuertes y mediante la cooperación o subcontratación conseguir el resto de los elementos necesarios para llegar hasta los nichos más alejados del mercado.

De acuerdo con Porter (1985), para estudiar las ventajas competitivas de una empresa, hay que analizar ésta desde una perspectiva desagregada, en función de lo que él denomina la cadena de valor. Con este concepto se refiere al conjunto de actividades separadas -actividades de valor- que la empresa tiene que realizar para hacer negocio en su industria.

El análisis de la ventaja competitiva de una empresa hay que realizarlo, no sobre la empresa en su conjunto, sino sobre cada una de las actividades que conforman la cadena del valor. Cada una de éstas a su vez se puede realizar de tres maneras:

- . Realizando transacciones individuales en el mercado.
- . Integrándola en la organización interna de la empresa.
- . Estableciendo acuerdos de cooperación con otras empresas. En este último caso podrá haber tantos tipos de acuerdos de cooperación como actividades integren la cadena del valor.

Para estudiar las coaliciones Porter propone una cadena del valor de la empresa simplificada:



**Figura 3.1**

La coalición se puede formar para desarrollar cualquiera de las tres actividades en la cadena del valor. Se recurrirá a la cooperación y no a las otras posibles formas de organización de la actividad, cuando sea mejor para la empresa, tras un análisis coste-beneficio de las alternativas.

Las coaliciones por lo tanto podrán ser:

- A) Coaliciones de desarrollo tecnológico. Ya hemos destacado la importancia que tiene la tecnología en la competencia internacional, debido a los fuertes costes fijos y al riesgo que entraña. El desarrollo tecnológico es un campo importante para la cooperación entre empresas, especialmente en industrias como la informática, telecomunicaciones o aeronáutica.
- B) Coaliciones de operación y logística. Se realizan frecuentemente con el objeto de conseguir economía de escala y/o conocimiento. Otro motivo importante son las presiones de los gobiernos para que colaboren con las industrias nacionales en la fabricación local. También para conseguir acceso a ventajas comparativas en el desarrollo de actividades en un país, como ocurre en los Nuevos Países Industrializados de la Costa del Pacífico.
- C) Coaliciones de marketing, ventas y servicios. Se realizan normalmente para adaptarse a las características de cada mercado local. Por este motivo suelen ser inestables, pues, una vez adquirido el conocimiento sobre el mercado no hay alicientes para seguir manteniendo la coalición.

### **Búsqueda de economías de escala**

Mediante la realización conjunta de algunas de las operaciones. Los nuevos métodos de producción hacen posible el diseño y producción de módulos que se montan posteriormente en los productos. La cooperación puede consistir en la fabricación conjunta de componentes que luego son ensamblados por cada uno de los socios en sus productos y comercializados independientemente.

La producción conjunta de componentes está impulsando un proceso de racionalización de la producción en algunos sectores -como el automóvil- que trae como consecuencia que un mismo componente no se realice en dos sitios diferentes con distinto coste. De hecho, cuanto más elevados sean los costes fijo de producción de las piezas, más incentivos hay para la cooperación empresarial (Fernández

Sánchez. 1991b). Al repartirse la amortización de los elementos fijos entre un mayor número de productos se reduce el coste unitario de cada producto, lo que se puede repercutir sobre el precio de venta.

### **Reducción de costes de transacción**

Respecto a las operaciones puntuales del mercado, al realizarse éstas dentro de un marco estable. Paradójicamente, este motivo sobre el que se basa fundamentalmente la teoría es descartado por las empresas en el estudio de Mariti y Smiley, como hemos destacado anteriormente.

Para Ciborra (1991) son los costes de transición y no los costes de transacción los que influyen en el crecimiento de la cooperación en los sectores de alta tecnología. Define los costes de transición como aquellos en los que la empresa incurre cuando tiene que realizar cambios rápidamente o hacer drásticas reestructuraciones para hacer frente a nuevos desafíos e implementar nuevas estrategias. En este sentido los acuerdos de cooperación permiten a las empresas desarrollar estrategias para aprender e innovar más rápida y eficazmente.

### **Reducción de riesgos**

La cooperación reduce el riesgo asumido por cada uno de los participantes en proyectos con altos costes financieros o alta incertidumbre:

- . Procesos de investigación de dudoso resultado
- . Entrada en mercados extranjeros
- . Diversificación del portafolio de productos
- . Desarrollo de nuevos productos

#### **4.1.3. Aprovechamiento de oportunidades**

Muchas veces la cooperación permite tener acceso a determinadas áreas de negocios o utilizar mejor los recursos de la empresa.

## **Entrada en nuevos mercados**

La cooperación puede facilitar el acceso a nuevas oportunidades de mercado mediante acuerdos de marketing que permitan a la empresa utilizar redes de distribución ya instaladas. Esta vía es muy importante para las posibilidades de expansión internacional de las pequeñas y medianas empresas. Estas, al disponer de recursos limitados y carecer normalmente de experiencia competitiva internacional, pueden ver incrementadas sus posibilidades de éxito si intentan su apertura a nuevos mercados de la mano de un socio establecido.

Por otra parte, si varias empresas se asocian para compartir los costes de una salida al exterior de sus productos reducen los recursos necesarios que debe aportar cada uno de los participantes y por tanto el riesgo asociado al resultado de la operación.

Las grandes empresas pueden encontrar ventajas para instalarse en nuevos países mediante el establecimiento de joint ventures con compañías locales que conocen mejor el mercado, y así ahorrar tiempo y recursos en el proceso de consecución de una significativa cuota de mercado.

## **Cumplir regulaciones nacionales**

En determinados países se impone la entrada de compañías extranjeras de la mano de un socio nacional. También en algunos sectores considerados estratégicos por el país, las empresas extranjeras pueden tener que cumplir determinadas condiciones que prácticamente las obligue a tener que asociarse con empresas locales.

## **Aprovechar ofertas institucionales**

Como podría ser para algunas empresas la participación en consorcios internacionales fomentados por la comisión de las Comunidades Europeas.

## **Complementariedad de actividades**

Esta complementariedad puede generar sinergias, ya sea en la cadena vertical de actividades -estudiada anteriormente- o desde sectores industriales próximos. Así los acuerdos de cooperación entre empresas electrónicas, informáticas y de comunicaciones permiten ofrecer productos complejos que no podrían ser desarrollados individualmente por empresas pertenecientes a un solo campo.

### **4.1.4. Estructuración de la competencia**

En determinados sectores los acuerdos de cooperación entre los competidores existentes tienen por objeto levantar barreras de entrada para evitar el desarrollo de potenciales competidores. La mayoría de estos acuerdos representan movimientos estratégicos defensivos por parte de grandes empresas. En algunas ocasiones, incluso, pueden entrar en colisión con las políticas de competencia desarrolladas por las autoridades económicas de los distintos países, en cuyo caso pueden ser llevados ante los tribunales de defensa de la competencia.

## **Establecimiento de estándares**

La cooperación es necesaria en muchos casos para establecer estándares comunes a distintas empresas o países. Esto supone una necesidad para el desarrollo de ciertos sectores y mercados, pero también se puede convertir en una importante arma competitiva si hay afanes proteccionistas (Delapierre y Zimmerman, 1992), como está ocurriendo por ejemplo en la televisión de alta definición. Desde el punto de vista europeo supone una estrategia defensiva el cooperar para establecer estándares europeos frente a los japoneses y americanos. Pueden ser:

- **Estándares de información:** Afectan a la terminología, métodos de medida utilizados para evaluar y cuantificar las características del producto.



- **Estándares de compatibilidad.** Para garantizar la compatibilidad en productos o sistemas complementarios.
- **Estándares para definir el nivel de permisibilidad** en ciertas características de los productos.
- **Estándares de calidad.** Para asegurar niveles de calidad aceptables en determinados aspectos de los productos.

### **Controlar el paso tecnológico**

En algunas industrias mediante acuerdos entre las principales empresas se pretende controlar la velocidad de las innovaciones para conseguir rentabilizar al máximo una determinada tecnología antes de introducir otra en el mercado que la vuelva obsoleta.

En otros sectores se pretende acelerar el proceso tecnológico de forma que no pueda ser seguido por nuevos competidores -al partir de un menor nivel tecnológico y no poder dedicar la misma cantidad de recursos a la investigación- con lo que se convierte en una importante barrera de entrada . En definitiva se trata de elevar los costes fijos para operar en el sector, de forma que se necesite una masa crítica determinada que suponga, de hecho, una barrera de entrada insalvable para potenciales nuevos competidores.

### **Defender la industria nacional**

Es uno de los objetivos que persiguen los gobiernos cuando favorecen la cooperación. Un ejemplo sería el consorcio Airbus apoyado por una serie de países europeos para impulsar sus respectivas industrias aeronáuticas nacionales, además de potenciar una alternativa al dominio estadounidense en este sector.

### **Evitar que el socio se alíe con un competidor**

Otra estrategia defensiva relacionada con la cooperación se basa en establecer un acuerdo de cooperación con una empresa para evitar que esta se alíe con otra que le podría perjudicar.

## **4.2. FORMA LEGAL DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION**

Los acuerdos de cooperación se pueden clasificar atendiendo a la forma legal que adoptan. Esta puede ser muy variada, aunque de acuerdo con Powell (1987) no hay una relación clara entre la forma legal de los acuerdos de cooperación y el objetivo que intentan alcanzar. Parece ser que la forma depende principalmente de consideraciones de tipo fiscal y de regulaciones de los países, por lo que suele establecerse a la medida de las partes.

Al producirse la cooperación entre empresas de diferentes países los acuerdos deben someterse a las normas y regulaciones establecidas en la legislación de cada país además de intentar beneficiarse de las posibles bonificaciones o exenciones fiscales si éstas existieran.

Desde el punto de vista legal la cooperación puede adoptar distintas formas, incluyendo acuerdos informales, contratos a largo plazo, licencias, consorcios y joint-ventures estos últimos caracterizados por la creación de una nueva sociedad (Jacquemin y Spinoit, 1985).

### **Acuerdos con toma de participación**

Una primera cuestión a tener en cuenta es si se produce una toma de participación en la propiedad de las empresas participantes en el acuerdo.

En este punto hay que recordar que si se produce una toma de control de una empresa por otra, no lo consideraríamos una relación de cooperación, sino una adquisición. Así mismo, en un proceso de fusión, cuando éste se culmina con la desaparición de la personalidad independiente de las empresas fusionadas tampoco se podría hablar de relación de cooperación en sentido estricto.

Existe, sin embargo, un caso particular, que Collins y Doorley (1992) denominan **fusiones parciales**, en el que se fusionan distintas divisiones o unidades de

empresas diferentes que se mantienen independientes en el resto de sus actividades. La nueva empresa pertenece a los distintos socios, que de esta forma sí establecen una relación de cooperación, aunque puede ocurrir que a la larga un solo socio se haga cargo de la sociedad resultante.

Entre los objetivos perseguidos mediante las fusiones parciales se podrían citar: la búsqueda de sinergias, acceso recíproco a mercados nacionales, alcanzar una masa crítica de la que nos disponían individualmente, etc. En general, se enmarcan en un contexto de reestructuración de un determinado sector industrial, especialmente en la Comunidad Económica Europea. Para las empresas participantes supone una forma más simple de reorganizarse en un sector sin pagar los altos costes sociales que implicaría su retirada sin más.

En otros acuerdos se producen **toma o cruce de participaciones minoritarias** en la propiedad de las otras empresas, para reforzar el carácter permanente de la alianza. En estos casos, si no se busca el control, sino simplemente estrechar la interrelación, sí se estaría dentro de la categoría de acuerdos de cooperación, pues cada empresa mantendría su independencia dentro de los márgenes establecidos por la alianza. Este sería el caso de algunas alianzas que se están estableciendo en el sector financiero español, entre algunos bancos españoles y otros extranjeros.

Hay que destacar a continuación los acuerdos de **joint venture** (empresa conjunta) en los que se crea una nueva sociedad independiente, participada por las distintas empresas que establecen el acuerdo, para cumplir los objetivos de la cooperación. Esta es la forma más habitual y la que mayores posibilidades de éxito parece tener, al estar establecida de una forma clara desde un principio la aportación que realiza cada socio y las obligaciones que contrae. Es, así mismo, la forma más estudiada por la literatura.

Las joint ventures no suelen establecerse a nivel estratégico mundial, sino que se suelen centrar en la realización de una función específica o en la explotación de

un solo mercado. Es una forma habitual para entrar en nuevos mercados y sortear barreras culturales o legislaciones proteccionistas.

La Comunidad Europea ha creado una figura jurídica para facilitar la cooperación entre las empresas, la **Agrupación Europea de interés Económico (AEIE)**. Su finalidad es facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios, pero no tiene ánimo de lucro por sí misma. La Agrupación no puede poseer ni directa ni indirectamente participaciones en sociedades que sean miembros suyos, ni dirigir ni controlar las actividades de sus socios o de terceros. La responsabilidad de los socios es subsidiaria a la de la Agrupación en las deudas en que esta incurra. Las actividades que se están realizando en la práctica utilizando esta figura, serían del tipo:

- . Realización de proyectos de investigación.
- . Estudios de mercado.
- . Promoción y fomento de ventas y servicios.
- . Uso conjunto de recursos.
- . Participación conjunta en programas de la CE.
- . Petición de ayudas y subvenciones en el ámbito de la CE.

En España se han creado por la ley 12/1991, de 29 de Abril, las **Agrupaciones de Interés Económico (AIE)** que son el equivalente a las Agrupaciones Europeas a nivel nacional.

#### **Acuerdos no relacionados con el capital social (non equity)**

Hay que tener en cuenta si se realizan mediante acuerdos informales o bien mediante contratos que establezcan detalladamente todas las condiciones. En el primer caso, aunque puedan ser verbales, deben ser explícitos, es decir, hay que expresar *a priori* la voluntad de establecer una cooperación y no servir simplemente como explicación posterior de los hechos ocurridos.

Los contratos que rigen los acuerdos de cooperación pueden tratar aspectos muy variados dependiendo de la voluntad de las partes. Dos tipos de contratos específicos muy difundidos son las licencias y los consorcios.

Las licencias representan la forma tradicional de transferencia de know-how o tecnología a los países en los que la empresa no desea instalarse directamente. Los consorcios persiguen la producción o comercialización de un determinado producto, que por sus características permite una distribución de las tareas entre los asociados del consorcio, tanto a nivel de investigación y desarrollo, como de producción o comercialización.

Los consorcios son alianzas entre empresas, no basadas en la propiedad, que se forman para combinar recursos y desarrollar determinados proyectos. Suponen el establecimiento de estructuras de gobierno (governance structures) establecidas mediante contrato diseñadas para reducir costes y riesgos en la realización del proyecto. Pueden ser de distintos tipos: para concursar conjuntamente a un contrato determinado, para la realización de grandes proyectos, para facilitar la explotación o promoción de determinados productos.

Las Uniones Temporales de Empresa consisten en la agrupación temporal de empresarios con el fin de lograr un mejor desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro.

- . No tienen personalidad jurídica propia.
- . Miembros pueden ser personas físicas o jurídicas, residentes o no.
- . La duración será idéntica a la de la obra o servicio que constituya su objeto, hasta un máximo de 10 años.
- . Gestionada por un gerente con poderes de todos los miembros.

En el caso español el programa de la unión temporal debe ser depositado previamente en el Ministerio de Economía y Hacienda para tener acceso a las bonificaciones fiscales determinadas. En concreto, si están inscritas en el Registro

Especial del Ministerio se les aplicará el Régimen de Transparencia Fiscal previsto en el Artículo 19 de la Ley 61/1978. Las bases impositivas positivas o negativas de la UTE, se imputarán a las empresas que la componen.

Por último, hay que destacar que la gestión de las relaciones de cooperación basadas en participación en el capital suele estar basada en estructuras formales y jerárquicas, mientras que la gestión de la cooperación sin toma de participación se suele establecer en mayor medida en el mutuo consenso.

#### **4.3. TIPOS DE ACUERDOS EN FUNCION DE LA ACCION ESTRATEGICA**

Otra perspectiva desde la que estudiar la tipología de los acuerdos de cooperación es en función del objetivo estratégico que persiguen. Joffre y Koeing (1985) realizan una primera distinción entre los acuerdos realizados entre empresas similares y los establecidos entre empresas diferentes.

El objetivo de los acuerdos entre empresas similares, con problemas idénticos, es agrupar esfuerzos para conseguir incrementar su masa crítica o alcanzar economías de escala. Los acuerdos realizados entre empresas diferentes, con distintos problemas y características, buscan la complementariedad, para utilizar de una forma más completa e intensa sus activos. Dada su importancia, el tema del análisis de la cooperación en función del tamaño de las empresas participantes será desarrollado más ampliamente en otro epígrafe posterior.

Barto Roig (1989), establece una clasificación más elaborada de los acuerdos de cooperación, en función de la acción estratégica principal:

- **Concentración y unificación de recursos.** El objetivo de esta estrategia es conseguir economías de escala en determinados procesos, que no podrían ser alcanzados por una sola de las empresas. También pueden buscar evitar

duplicidades o despilfarros de recursos, que se producirían si las distintas empresas realizaran los procesos cada una por su cuenta. Como ejemplos, se pueden citar las empresas conjuntas exportadoras para un sector, consorcios internacionales de construcción, cooperativas agrícolas, etc.

- **Cooperación por intercambios.** Se crean vínculos estables para realizar intercambios de forma permanente entre empresas. Estos vínculos tienen carácter estable pero se pueden deshacer en función de las circunstancias, lo que dota a las empresas de una gran flexibilidad en el caso en que quieran cambiar de estrategia.

Este tipo de cooperación es muy importante en un entorno competitivo en el que las empresas solitarias y totalmente autónomas ligadas a otras sólo por transacciones puntuales necesitarían ser muy grandes para sobrevivir. Mediante acuerdos, se soluciona el problema del tamaño, sin las rigideces del crecimiento interno o las tensiones de las fusiones y adquisiciones, resultando un sistema mucho más flexible y adaptativo como comentábamos anteriormente. Como ejemplos, tendríamos las redes de entidades financieras de distintos países conectadas entre sí, para atender los servicios de sus clientes en áreas geográficas en las que la empresa no está implantada; otro caso podrían ser las telecomunicaciones, que necesitan interconexiones entre los sistemas de comunicación, también se dan en la industria del automóvil.

- **Pactos de no agresión.** Entre empresas establecidas, se dan normalmente en sectores en declive en los que la competencia es muy intensa. Esta estrategia de cooperación puede vulnerar en muchos casos las leyes de la competencia, al producirse un descenso en el nivel competitivo del sector. En España, el Consejo de Ministros ha multado con 170 millones de pesetas a la Asociación Nacional de Fabricantes de electrodomésticos, y a diez de sus empresas asociadas, por violar las reglas de la competencia. Todas ellas se pusieron

de acuerdo para limitar a un solo mes el periodo de garantía de sus productos.

- **Cooperación según contingencias.** Cuando las partes convienen realizar algo conjuntamente, sólo si ocurre un hecho determinado. Es una consecuencia de la gran interrelación que se produce entre los negocios en los últimos tiempos, de tal forma que ante las consecuencias que puede tener para todos una determinada contingencia, prefieren actuar conjuntamente, en lugar de aisladamente, en el caso de que ésta se produzca. Sería, por ejemplo, una respuesta conjunta de un sector en el caso de que se produjera una subida determinada del precio del petróleo o de la cotización del dólar.

Desde otra perspectiva podemos clasificar los acuerdos de cooperación según la forma estratégica que adoptan (De Woot, 1990), en:

- **Cooperación horizontal.** Entre empresas del mismo sector industrial, que producen o distribuyen los mismos productos. Este tipo de acuerdos pueden afectar al nivel de competencia del sector, por lo que pueden verse afectados por las normas de defensa de la competencia.
- **Cooperación vertical.** Acuerdos entre empresas que realizan actividades consecutivas en la cadena de producción del producto final. En esta categoría entran los acuerdos entre la empresa y sus proveedores o sus clientes. Suponen una alternativa a los procesos de integración vertical, que suponen la introducción de las actividades en el interior de la empresa.

La cooperación vertical es un proceso en el que una empresa cliente y otra proveedora establecen unos estrechos lazos sociales, económicos o técnicos, con la intención de reducir los costes totales y/o incrementar el valor, con lo que consiguen mutuos beneficios.

- **Cooperación radial.** Es una forma más compleja de cooperación, pues se combinan las capacidades complementarias de dos o más empresas diferentes



en un proyecto diversificado. Una de las empresas asume el papel de contratista principal y es responsable de la coordinación del proyecto total. El resto de las empresas actúan como subcontratistas.

- **Cooperación en redes.** Generalización de acuerdos de cooperación y coordinación entre empresas a nivel internacional. No es necesario que todos los acuerdos giren en torno a una empresa como ocurre en el caso anterior, sino que se establece una malla de acuerdos en la que cada una de las empresas que forman los nudos, forman a su vez parte de un sistema de interrelaciones que conforman la red. La posición de cada individuo en la red es influenciada por la del resto de relaciones y a su vez le condiciona en sus relaciones externas.

La organización en red es un proceso de división del trabajo que multiplica las fuentes de innovación tecnológica (Guilhon, 1992). Supone un modo de organización endógeno gracias al cual las firmas que lo constituyen coordinan sus actividades creando un entorno susceptible de provocar la aparición de externalidades dinámicas.

Las relaciones interempresas deben tener carácter permanente y suponer un componente estratégico en los objetivos de cada empresa. Para el funcionamiento de este modelo organizativo es básico el desarrollo de relaciones de confianza entre los miembros. Esta configuración es muy característica en el modelo japonés.

Dentro de algunos sectores, como las telecomunicaciones, el estudio de las redes de cooperación que lo forman es importante para determinar la posición de los competidores (Mattson 1990).

Jarillo (1986) destaca que este sistema organizativo de redes estratégicas es la vía que los empresarios innovadores utilizan para tener acceso a los

recursos externos en la búsqueda de sus oportunidades. Un ejemplo de ello sería el caso de la empresa Benetton<sup>1</sup>.

Badaracco (op. cit.) establece una diferenciación de los acuerdos de cooperación en función del objetivo que se persigue: los vínculos de producto (de carácter coyuntural) y los vínculos de conocimiento (de mayor contenido estratégico).

Los **vínculos de producto** consisten en alianzas establecidas por la empresa para reducir costes, completando su línea de productos, trasladando la producción a lugares de bajo coste, etc. Este tipo de alianzas ofrece ciertas ventajas para la empresa al aumentar su flexibilidad organizativa, reducir riesgos, aumenta la velocidad de comercialización, etc.; pero presenta el inconveniente de ser alianzas defensivas con pocas perspectivas de convertirse en ventaja competitiva duradera.

Los **vínculos de conocimiento** son alianzas que dan acceso a la empresa a las pericias y capacidades (conocimiento insertado) de organizaciones ajenas. El objetivo central de estas alianzas es el aprendizaje y la creación del conocimiento. Establecen lazos más estrechos entre las empresas que los vínculos de producto. Buscan el mantenimiento de una ventaja competitiva a largo plazo.

---

<sup>1</sup> Un estudio del caso Benetton se puede encontrar en Jarillo, J.C. (1989), páginas 67-75.

#### 4.4. MODALIDADES DE COOPERACION POR CAMPO DE ACTIVIDAD

Muchos autores establecen distintas modalidades de acuerdos de cooperación (cuadro 4.2) en función de las distintas actividades que configuran la cadena del valor de la empresa (Mariti y Smiley, 1983) (Porter y Fuller, 1986) (Chesnais, 1988) (Hermosilla y Solá, 1990).

##### **Cooperación financiera**

La necesidad de recursos financieros en gran cuantía para algunos proyectos y la dificultad de encontrar financiación para algunas empresas, debido a su tamaño o a lo arriesgado de su actividad, hace que se hayan desarrollado algunos instrumentos de cooperación financiera entre empresas.

Las empresas de capital riesgo tienen por objeto favorecer la creación y consolidación de empresas, a través de la participación financiera en el capital social. Mediante esta actividad se puede buscar el fomento de la actividad empresarial, en el caso de los poderes públicos o conseguir altos rendimientos, en el caso de entidades privadas.

Una forma particular de capital riesgo es lo que Collins y Doorley denominan *corporate venturing*, una gran empresa toma participaciones minoritarias en el capital de empresas de reciente creación, no cotizadas en Bolsa, que ofrecen buenas perspectivas de crecimiento. A diferencia del capital riesgo tradicional no se persigue conseguir altos rendimientos, sino abrirse una ventana sobre las tecnologías nacientes para seguir la evolución tecnológica en sus mercados claves. Además las relaciones que se establecen con una empresa de cultura más innovadora puede beneficiar a la empresa al mostrar a sus directivos otras formas de dirección y gestión.

Para la empresa receptora de la inversión no es sólo una forma de conseguir recursos financieros, sino que le permite el acceso a sistemas de gestión de una

Cuadro 4.2

## MODALIDADES DE LA COOPERACION

FINANCIERA	COMERCIAL	TECNOLOGICA	PRODUCTIVA
CAPITAL RIESGO	FRANQUICIA	I+D CONJUNTA	SUBCONTRATACION AVANZADA
SOCIEDADES DE GARANTIA REC.	PIGGY-BACK	COOP. TECNICA	CONSORCIOS PROD
NUEVAS FORMAS DE INVERSION	CONSORCIO EXP		SPIN OFF
	CONSORCIO PROM		START UP
	GRUPOS PROSPECCION		

gran de empresa, a su red comercial, beneficiarse de su prestigio, etc. El inconveniente fundamental es la pérdida de libertad al compartir la propiedad con el socio y el coste burocrático que le supone su relación con la gran empresa.

**Las Sociedades de Garantía Recíproca** se dedican a extender avales a sus socios para facilitarles el acceso al crédito en sus operaciones corrientes. El capital de la sociedad representa la garantía de solvencia ante las entidades que conceden los créditos. Es aportado por dos tipos de socios:

- **Partícipes.** Son los beneficiarios de las garantías.
- **Protectores.** Organismos públicos o privados que contribuyen a las garantías pero que no son beneficiarios de ellas.

Bajo la denominación **Nuevas Formas de Inversión Oman (1988)** se refiere a un amplio y heterogéneo grupo de operaciones (internacionales) mercantiles con un denominador común: una empresa (extranjera) suministra bienes (tangibles o intangibles) que constituyen activos para otra empresa o proyecto de inversión en el país receptor. La empresa inversora no se hace con la mayoría de la propiedad de la empresa o proyecto, aunque pueda ejercer un cierto grado de control por otras vías. Además comparte el riesgo y tiene un interés común con el socio en maximizar la diferencia entre los costes de producir y el valor generado por el producto, impulsando que el proyecto sea viable para sacar rendimiento a la inversión.

Este instrumento de las nuevas formas de inversión puede ser usado especialmente por las pequeñas y medianas empresas, que carecen de recursos financieros y de gestión para desarrollar algunos proyectos o internacionalizar la actividad.

### **Cooperación tecnológica**

La rapidez en el desarrollo de la tecnología y su complejidad están generando una gran proliferación de acuerdos de cooperación en este campo. La colaboración se puede producir a distintos niveles:

#### **A) Nivel precompetitivo**

— Cooperación en Investigación y Desarrollo (I+D). Para muchas de las grandes empresas los gastos de I+D representan sus costes fijos más importantes, por lo que una forma de reducir el coste y el riesgo es a través de la cooperación. Al realizarse en la fase precompetitiva es la que menos problemas plantea con las legislaciones de defensa de la competencia y por tanto es la más fomentada por los respectivos gobiernos.

- . Investigaciones universitarias en cooperación, financiados por las empresas asociadas.
- . Proyectos de cooperación realizado entre el Estado y la industria.
- . Sociedades de investigación, creadas por varias empresas que son accionistas.

#### **B) Nivel competitivo.**

— Cooperación técnica. Se busca la transferencia de tecnología para aplicarla a los procesos y productos.

- . Toma de participaciones en una pequeña empresa de alta tecnología (por una o varias empresas que mantienen la rivalidad en el mercado).
- . Acuerdos de investigación y de puesta a punto, sin participación en el capital, concluido entre dos empresas sobre campos concretos.
- . Acuerdos técnicos concluidos entre empresas sobre técnicas existentes que hayan tenido éxito.
- . Contratos de asistencia técnica.

#### **Cooperación en producción**

Está muy desarrollada y busca fundamentalmente conseguir economías de escala y de alcance que permitan reducir costes y riesgos asociados a la producción. Junto con la cooperación comercial son las formas más tradicionales de colaboración entre empresas y ofrecen ventajas competitivas a corto y medio plazo.

— **Subcontratación avanzada.** La subcontratación consiste en que una empresa (contratista o principal) confía a otra (subcontratista) la ejecución -siguiendo indicaciones preestablecidas- de una parte de su producción de bienes o servicios. En la subcontratación avanzada existe una relación de cooperación entre las empresas porque la subcontratista participa conjuntamente con la principal en la concepción y diseño del producto, por lo que los flujos de información entre ambas deben ser muy fluidos.

Este tipo de acuerdo, muy importante en la fase de producción en algunos sectores, vincula a una empresa con pequeñas empresas de alta tecnología, altamente especializadas y que fabrican productos de calidad. Una forma especial de este tipo es la subcontratación conjunta o co-contratación, referida a empresas subcontratadas que trabajan coordinadamente.

Un caso especial son los fabricantes de equipo original OEM (Original Equipment Manufacturer) que aprovisionan de productos acabados estándar al cliente para que éste los venda con su marca. La relación entre proveedor y cliente es más estrecha que en una situación normal y está formalizada contractualmente. La cooperación es necesaria para que ambos maximicen sus ventas al cliente final. Estas operaciones son frecuentes en el sector informático.

— **Spin off.** Consiste en proponer desde la propia empresa a trabajadores cualificados la creación de sus propias compañías, con las que posteriormente se realizan acuerdos de cooperación en la producción. Para la empresa puede suponer una disminución de costes y mejora de la calidad, generada por la mayor motivación de los antiguos trabajadores -hoy propietarios- que además tienen que resultar competitivos en el mercado.

En muchos casos son divisiones o filiales de grandes empresas que son separadas de la matriz y sacadas al mercado u ofrecidas a sus trabajadores,

pero con las que se mantienen relaciones de colaboración. En algunos países se están produciendo spinoffs desde empresas militares para desarrollar aplicaciones civiles avanzadas tecnológicamente.

— **Start-up.** Es el nombre que el mismo tipo de acuerdos recibe en los sectores de alta tecnología. Las relaciones entre las empresas participantes son verticales y se basan en la complementariedad.

— **Consortios de producción.** Agrupan a varias empresas para la fabricación conjunta de proyectos de gran envergadura y alto coste. Cada empresa participante realiza la parte correspondiente a su especialidad.

Spreen (1986), basándose en la industria aeronáutica, establece tres modelos de organización para los consorcios:

- . **Cooperativo**, cuyo ejemplo es el proyecto Tornado. No se organiza en torno a un líder fuerte, sino que las decisiones se toman sobre la base del consenso entre los participantes. Es el modelo más ineficiente económicamente y el que está sometido a mayor control político.
- . **Integrado**, cuyo prototipo es el consorcio Airbus. Se estructura un consejo de administración, en función de las contribuciones de cada participante, capacitado para tomar decisiones. Se basa en un sistema profesional de toma de decisiones y no en el consenso.
- . **Empresa-Piloto**, cuyo modelo se podría considerar el desarrollo del avión de combate F16. Un líder fuerte asume el papel central y toma las decisiones, el resto de las empresas participantes se adaptan al líder. Puede ser eficiente económicamente pero es el que está sometido a menor control político.



## **Cooperación comercial**

Es una de las modalidades de cooperación más tradicionales, presenta una gran variedad de formas y puede perseguir múltiples objetivos. Entre ellos se pueden citar: reducir costes y riesgos en el proceso de comercialización, penetrar en nuevos mercados, completar la gama de productos ofertados, tener acceso a canales de distribución, etc. Las modalidades más extendidas:

- La franquicia es un contrato que se establece entre dos empresas independientes mediante el cual la franquiciadora concede a la franquiciada el derecho a explotar, bajo ciertas condiciones, una marca de fabricación, comercio o servicios, para lo cual le proporciona unas técnicas, por lo que recibe una contraprestación económica.

El régimen de franquicia busca sobre todo establecer un sistema de distribución basado en la cooperación, que pretende conjugar las ventajas derivadas del gran tamaño y las economías de escala (marca y producción) con la flexibilidad y motivación en la gestión del pequeño negocio (distribuidor).

- El consorcio de exportación es una agrupación de empresas con personalidad jurídica independiente, que no disponiendo de una red comercial en el exterior ni de un departamento de exportación propio, se propone la introducción o consolidación de sus productos en uno o varios mercados exteriores.

La finalidad del consorcio es facilitar la salida a los mercados exteriores de sus asociados. Para ello pone a disposición de éstos una serie de servicios, como pueden ser: asesoría, financiación de operaciones con entidades financieras, compra de materia prima, traducciones e información sobre mercados.

Los consorcios pueden ser de dos tipos: consorcios de ventas y consorcios de promoción. Los consorcios de ventas son aquellos que tienen por objeto compartir una estructura organizativa dedicada a la venta de sus productos. Suelen estar formados por pequeñas y medianas empresas que tienen un buen producto, pero no tienen capacidad suficiente para intentar la exportación de manera individual. Funcionan de hecho como escuelas de comercio exterior para sus asociados y su carácter acostumbra a ser coyuntural (corto plazo), ya que si funcionan bien las empresas tienden a crear su propio departamento de exportación y si funcionan mal tienden a disolverse.

Los consorcios de promoción no tienen otorgadas atribuciones de venta, su finalidad es ayudar a sus socios a dar a conocer o mejorar la imagen que sus productos tienen en los mercados internacionales. Se pretende transmitir una imagen homogénea de calidad, por lo que el consorcio establece un sistema de inspección que certifica la calidad y homogeneidad de los productos. Normalmente se unifican todas las marcas individuales con una contramarca común de calidad.

- La cooperación canguro (*Piggy-back*) consiste en un acuerdo de distribución o comercialización por el que una empresa presta a otra su red de distribución internacional, para la comercialización de sus productos en el exterior en unas condiciones determinadas. Esta modalidad suele ser utilizada por las pequeñas y medianas empresas que utilizan la red de distribución de una gran empresa.
- Los grupos de prospección son un grupo de empresas exportadoras que financian conjuntamente a una persona, experta en comercio internacional, para que les abra mercados exteriores. Ofrece la posibilidad de conocer mercados a empresas que desean exportar, pero que no tienen infraestructura suficiente.

Por último, Turcq (1985) estudia el tema de quien se beneficia y cuales son las consecuencias de los acuerdos de cooperación para las empresas participantes. Desde esta perspectiva establece una clasificación caricaturesca de los acuerdos, pero que incita a la reflexión.

- El acuerdo *pasadera* por el que una empresa pasa por encima de la otra.
- El acuerdo *prótesis* donde ambas empresas sobreviven y podrán algún día hacerlo sin el aparato protésico.
- El acuerdo de *enterramiento* en el que una de las empresas pierde su independencia e incluso, a veces, cava su propia tumba.
- El acuerdo de *obstetricia* que da vida a una nueva entidad industrial.

#### 4.5. COOPERACION EN FUNCION DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de las empresas participantes es uno de los factores más importantes que afectan al tipo de cooperación que se puede establecer entre ellas. En general cuando se analiza el fenómeno de la cooperación industrial, ya sea desde el punto de vista de la organización o como una estrategia competitiva, se suele tratar desde la perspectiva de las grandes empresas multinacionales que conforman los grandes oligopolios. En este sentido la globalización de los mercados, el incremento de la competencia internacional, el rápido cambio tecnológico, el alto coste y fuerte riesgo asociado a los procesos de I+D impulsan a las grandes empresas a establecer alianzas estratégicas para defender sus posiciones competitivas.

Sin embargo, las grandes empresas, a pesar de su importancia tanto económica como social, no son la única forma de organización empresarial. En todos los países existe un gran número de empresas de un tamaño intermedio o pequeño que ocupan un puesto destacado en el mercado, son creativas, flexibles y no llevan consigo el lastre considerable de una burocratización y sistematización excesivas.

Su toma de decisiones es rápida y se adapta más fácilmente a las circunstancias cambiantes que caracterizan el entorno (Kavelaars, 1990). Aunque no tengan la potencia de sus grandes competidores, a través de la cooperación pueden formar estructuras que les permitan ser competitivas.

Las empresas de pequeño tamaño y *especialización flexible* son presentadas a menudo como una fuerza de las economías del sur de Europa -especialmente Italia- y citadas como una de las principales causas del rápido crecimiento económico experimentado por esta zona durante los años ochenta. Para España este tema de la pequeña y mediana empresa es especialmente importante, al carecer de grandes empresas multinacionales como otros países desarrollados.

En las presentes circunstancias del entorno, las empresas competitivas de tamaño pequeño o intermedio no disponen del tiempo necesario para crecer y desarrollarse como hicieron en su día las multinacionales. Tampoco pueden mantenerse a nivel nacional debido al incremento de la presión competitiva, especialmente en los nuevos bloques comerciales emergentes, como la Comunidad Europea. Los acuerdos de cooperación con otras empresas les puede ayudar a alcanzar rápidamente la masa crítica necesaria para adaptarse al cambio generado por la nueva situación competitiva.

Para empresas pequeñas o relativamente nuevas, la oportunidad de participar en proyectos de cooperación les permite adquirir conocimientos y aprendizaje mucho más rápidamente, al poder participar en operaciones a las que anteriormente no tenía acceso (Mytelka, 1991 a). Las pequeñas empresas están más necesitadas de participar en proyectos de colaboración en Investigación y Desarrollo al carecer de recursos suficientes para realizar fuertes inversiones en investigación por su cuenta. Hay que tener en cuenta que si dos competidores de diferente tamaño dedican el mismo porcentaje de su facturación al I+D, el mayor incrementaría su ventaja sobre el menor, por ello es interesante para las PYMEs cooperar en I+D para alcanzar la masa crítica necesaria para poder competir con los grandes.

Por otra parte, la necesidad de responder rápidamente a los cambios de la demanda hace que las grandes empresas busquen estructuras de organización más flexibles, externalizando una parte de sus actividades. Esto, unido al hecho de que la pequeña empresa de alta tecnología suele tener una cultura más innovadora (Rothwell y Zegveld, 1983), fomenta el desarrollo de acuerdos de cooperación entre las grandes empresas y otras de menor tamaño, las pequeñas y medianas empresas.

#### **4.5.1. Matriz de cooperación en función del tamaño**

El concepto de tamaño de la empresa varía en función del sector de actividad o del ámbito geográfico en que ésta actúa. Sin embargo existen diversos criterios, generalmente aceptados, para clasificar a las empresas por su tamaño. Los más habituales son el número de empleados, el volumen de ventas, el capital, el valor añadido, etc. Para el caso español parecen bastante adecuados los criterios establecidos por la IV Directiva de Sociedades de la CE ( Las cifras de activo y ventas están expresadas en millones de pesetas y pueden variar en función del tipo de cambio respecto al ECU):

<b>Tamaño</b>	<b>Empleados</b>	<b>Activo Neto</b>	<b>Ventas</b>
Pequeña	Menos de 50	Menos de 250	Menos de 900
Mediana	Entre 50 y 250	Entre 250 y 500	900 a 1900
Grande	Más de 250	Más de 500	Más de 1900

Hay que cumplir al menos dos criterios para clasificarse en una determinada categoría. Se consideran empresas artesanales a las que emplean hasta cinco trabajadores.

En el cuadro 4.3 se analizan las características de la cooperación, atendiendo al tamaño de las empresas participantes.

**Las alianzas horizontales establecidas entre grandes empresas** responden en general a intentos de estructurar la competencia. Suelen corresponder a estrategias defensivas de las empresas establecidas, para levantar barreras de entrada que impidan el desarrollo de nuevos competidores. Un ejemplo sería la alianza firmada entre IBM y APPLE, las dos mayores empresas de informática personal. La crisis crónica que afecta al sector informático ha hecho que ambas hayan perdido importante cuota de mercado, por lo que se han visto obligadas a bajar precios para recuperarla, con lo que han visto disminuidos sus márgenes. Las dos empresas se encuentran, así mismo, en un proceso de reestructuración de plantilla que supondrá el despido de miles de trabajadores. En este contexto, la alianza estratégica firmada entre ambas compañías -anteriormente enemigos irreconciliables- busca el intercambio de tecnología para el desarrollo de un nuevo sistema operativo, que les permita el establecimiento de nuevos estándares en la industria.

Otra posibilidad de cooperación entre grandes empresas es buscar la entrada en nuevos mercados o el desarrollo de nuevos productos. Como se ha dicho anteriormente, ninguna empresa por grande que sea puede abarcar todos los campos y dominar todas las tecnologías que necesita, por ello se utilizan alianzas en muchos casos para ampliar actividades. El acuerdo entre Phillips y Sony para la producción y comercialización del disco compacto (CD) y posteriormente del casete digital compacto (DCC) y los minidiscos (MD) garantiza a Phillips, propietaria de una tecnología superior en estos campos, la comercialización y difusión masiva de sus productos. Para Sony supone la posibilidad de contar con una tecnología superior a la desarrollada inicialmente por la propia compañía. Sin

Cuadro 4.3

# COOPERACION Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

<p><i>PYME</i></p>	<p>COMPLEMENTARIEDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ESPECIALIZACION</li> <li>* UTILIZACION REDES COMERCIALES</li> <li>* COMERCIALIZACION DE INNOVACION</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA CONCENTRACION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ALCANZAR MASA CRITICA EN ALGUNA FUNCION</li> <li>* COMPLEMENTARIEDAD</li> <li>* MISMA ZONA GEOGRAFICA</li> </ul>
	<p>ESTRATEGIA DEFENSIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* MERCADO OLIGOPOLIOS</li> <li>* CUOTA DE MERCADO</li> <li>* BARRERAS DE ENTRADA</li> <li>* TRANSFRONTERIZOS</li> </ul>	<p>SUBCONTRATACION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* AVANZADA</li> <li>* SERVICIOS</li> <li>* PRODUCTOS</li> </ul>

*PYME*

*GRANDE*

*PYME*

*GRANDE*

embargo, este caso de cooperación basado en la complementariedad de los socios y la ampliación de sus mercados también lleva implícita una estructuración de la competencia en el sector al convertirse de hecho en un armisticio que en cierto modo pone fin a la guerra que ambas empresas venían desarrollando por el control del mercado mundial de la electrónica, en especial de las nuevas tecnologías audio digitales.

Los acuerdos de cooperación entre una gran empresa y una pequeña suelen establecerse cuando la PYME es una empresa innovadora con alto nivel tecnológico (Doz, 1988). Las pequeñas empresas de alta tecnología tienen normalmente mayores índices de invención por dólar invertido en I+D que las grandes empresas (Hull et al., 1988). Sin embargo, sus prometedoras tecnologías no siempre llegan a la fase de comercialización por falta de recursos financieros, de posibilidades de acceso al mercado, de know-how productivo, etc. Para ellas por lo tanto en muchos casos una alternativa interesante es establecer un acuerdo de cooperación con una gran empresa que le supla sus carencias.

Para la gran empresa, la cooperación ofrece un canal para estar en contacto con la innovación y cultura empresarial de las PYMES, superando así, de alguna manera las rigideces asociadas a su tamaño. Las grandes empresas suelen ser lentas al tener que adoptar un consenso en la toma de decisiones. Además, al poder ejercer un cierto control sobre su entorno pueden desarrollar estrategias a largo plazo con una cierta continuidad. Las PYMES por el contrario son más abiertas flexibles y oportunistas, pues al no poder influir en el entorno tienen que adaptarse a él, en lugar de intentar modificarlo.

Los acuerdos de cooperación están basados en la complementariedad, la PYME realiza procesos de I+D para la grande o le transfiere innovaciones, a cambio recibe la posibilidad de alcanzar los grandes mercados rápidamente sin tener que desarrollar por su cuenta una red comercial o adquirir el know-how y la capacidad para la producción en masa. Un caso de este tipo es el acuerdo de cooperación



entre Celltech y American Cyanamid, para el desarrollo de I+D y producción conjunta entre una PYME puntera en el campo de la biotecnología y una gran empresa del sector. Los factores de éxito del acuerdo se basan en la complementariedad de habilidades de los socios. La principal dificultad con la que se enfrenta la PYME es encontrar un interlocutor válido dentro de la gran empresa (CEST, 1991).

El otro gran campo de cooperación entre la gran empresa y la PYME se basa en la subcontratación, como consecuencia del proceso de desinternalización de actividades que se está produciendo en muchos sectores. Para que pueda ser considerada realmente cooperación entre las empresas debe referirse a subcontratación avanzada, en la que la PYME participa en los diseños y desarrollo de los productos y aporta algo más que la simple relación de mercado, aunque tenga una duración determinada.

**La cooperación entre pequeñas empresas** busca fundamentalmente alcanzar masa crítica suficiente que les permita sobrevivir en un entorno fuertemente competitivo. Normalmente se produce entre empresas de la misma zona geográfica que tienen que afrontar problemas comunes. Dada su importancia para el caso español, con un gran predominio de empresas nacionales de tamaño pequeño y medio, este tipo de cooperación lo vamos a estudiar más detenidamente en el epígrafe siguiente.

La otra posibilidad de cooperación entre pequeñas empresas es la búsqueda de complementariedad que les permita incrementar el valor añadido de sus operaciones. Se produce sobre todo en el sector servicios, en el que varias pequeñas empresas que ofrecen servicios que pueden resultar complementarios se asocian para poder ofertar un servicio más completo y poder acceder a proyectos más sofisticados.

#### **4.5.2. Las agrupaciones de empresas**

Los factores que caracterizan al entorno, especialmente el fuerte incremento de la competencia, el rápido cambio tecnológico y los procesos de liberalización de los mercados suponen una fuerte presión para las pequeñas y medianas empresas nacionales y regionales que, debido a su tamaño, no pueden recurrir a las estrategias diseñadas por las grandes empresas para salir adelante.

Los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas par mejorar su posición competitiva y garantizar su supervivencia serían, entre otros, los siguientes:

- Falta de profesionalización en la gestión, al coincidir normalmente la dirección con la propiedad, por lo que no siempre se garantiza la formación adecuada para dirigir la empresa.
- Falta de planificación con un estilo de dirección centrado en resolver las cuestiones a corto plazo, pero sin auténticos planes de futuro.
- Limitada capacidad para conseguir recursos financieros, lo que condiciona sus inversiones e incrementa sus costes.
- Su reducida dimensión no le permite beneficiarse de las economías de escala asociadas a altos volúmenes de producción.
- Su dimensión también condiciona su poder negociador con proveedores, por lo que normalmente va a conseguir peores precios de suministros que una gran empresa.
- Muy dependiente de una estrecha gama de productos, mercados, proveedores, clientes o fuentes de financiación, lo que supone un alto riesgo.

En general todas estas características reflejan una serie de ineficiencias de las PYMES con respecto a las grandes empresas, que hace que produzcan con mayores costes, asumiendo riesgos más altos y con menor capacidad de posicionarse en el futuro. Sin embargo poseen algunas ventajas como son:

- Mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda, al producir en pequeñas cantidades y tener un trato más directo con los clientes.
- Un espíritu empresarial más innovador y arriesgado que les lleva a la búsqueda de nuevas oportunidades.
- Mayor motivación de la dirección al coincidir con la propiedad. Esto implica mayor compromiso personal con la empresa, jornadas laborales más largas y mayor dedicación.

En estas condiciones es muy difícil que las pequeñas empresas puedan competir de frente con las grandes y deben buscar nichos de mercado a los que no lleguen aquellas o dirigirse a segmentos específicos no desarrollados por las grandes empresas. No obstante, debido al incremento de la presión competitiva, las grandes empresas cada vez ocupan más espacios y las PYMES encuentran mayores dificultades para sobrevivir.

De hecho en casi todos los sectores se está produciendo un proceso de concentración empresarial mediante la absorción de unas empresas y la desaparición de otras.

Una alternativa a estos procesos de concentración que permite la supervivencia de las pequeñas empresas son las agrupaciones de empresas (Bressy y Richoux, 1974), consistentes en establecer acuerdos de cooperación entre empresas del mismo tamaño que les permita conseguir la masa crítica necesaria para poder competir, permaneciendo como empresas independientes y manteniendo las ventajas asociadas a las pequeñas empresas (cuadro 4.4).

**Las agrupaciones de empresas pueden ser de distintos tipos:**

- **Verticales.** Concentran a las empresas estableciendo lazos de proveedores y clientes.

Cuadro 4.4

## PROBLEMATICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA

• AMPLIACION DE LOS MERCADOS  
(ELIMINACION DE BARRERAS)

• AUMENTO DE CAPITAL FIJO

• NECESIDAD DE INNOVACION  
(REDUCCION DEL CICLO  
DE VIDA DEL PRODUCTO)

• ELEVACION DE LAS MASAS CRITICAS  
Y NIVEL OPTIMO DE LAS EMPRESAS

PROCESO DE  
CONCENTRACION

ADQUISICIONES

COOPERACION

FLEXIBILIDAD  
ADAPTABILIDAD

FUSIONES

• El tamaño de la PYME varía  
en función del ámbito geográfico

— **Horizontales.** Concentraciones que se realizan entre empresas del mismo sector para realizar acciones comunes.

- \* Agrupación de compras. Un conjunto de empresas realiza sus compras en común con lo que mejora su poder de negociación y puede obtener mejores condiciones que si cada una se abasteciera por separado. Esta función es básica para la pequeña empresa y le puede suponer importantes ahorros en sus costes. Al disponer de mayores medios la agrupación puede realizar una selección más cuidadosa de los suministradores y mantener un stock de seguridad común, con lo que cada empresa reduce sus inmovilizaciones.
- \* Fabricación en común. Mediante la fabricación común de algunos componentes o de productos terminados se pueden conseguir economías de escala. Se produce una disminución de los costes fijos soportados por cada producto al aumentar la producción. La agrupación puede acometer inversiones que serían demasiado onerosas para las empresas consideradas individualmente. Así mismo, se pueden establecer mejores sistemas de control de calidad al tener que homogeneizar el producto para que sea válido para todos los socios.
- \* Acción comercial común. Normalmente se establecen para operaciones de exportación, pero también pueden consistir en la realización de un muestrario común utilizando productos de distintos fabricantes. Otra posibilidad es la creación de una marca común o la promoción de un tipo de producto correspondiente a una determinada zona geográfica.
- \* Agrupación de gestión. Suele ser consecuencia de otras acciones comunes. Consiste en la normalización contable y administrativa de los socios para unificar la gestión burocrática. Permite conseguir una información más detallada y elaborada al poder realizarse análisis financieros y comparaciones entre empresas.

Entre las ventajas asociadas a estas formas de cooperación podemos destacar el mantenimiento de las empresas independientes, no sólo no desaparecen sino que se potencian alcanzando masa crítica suficiente en aquellas funciones para las que su dimensión era demasiado reducida. De esta forma se conservan las cualidades de las PYMES: movilidad y reacciones rápidas, mejor servicio al cliente, unidad de mando y especialización. Por último, permiten avanzar en la profesionalización de la gestión, pues al enfrentar a los directivos de cada empresa con problemas más complejos derivados de las acciones comunes les acostumbran a tener una visión más a largo plazo y utilizar herramientas como la planificación.

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, la cooperación entre pequeñas empresas no está exenta de **dificultades** y su estabilidad a largo plazo es difícil de mantener. El principal obstáculo es el carácter individualista del pequeño empresario, desacostumbrado a delegar funciones y con desconfianza hacia las acciones concertadas. Otra dificultad aparece, al fijar el número de participantes en la agrupación, como mínimo deben ser cuatro o cinco para mantener el dinamismo, pero tampoco excesivamente numerosos para que pueda resultar operativa.

La gestión también se puede ver dificultada por la lentitud en la toma de decisiones, al necesitar tomarse los acuerdos por consenso o votaciones. Por último, una amenaza que siempre planea sobre la cooperación es la posibilidad de comportamientos oportunistas en la apropiación de los beneficios de la cooperación, que produzcan situaciones de desequilibrio entre los socios.

#### **4.5.3. Distrito industrial**

Otra forma importante de cooperación entre pequeñas empresas es la que se establece en lo que Marshall (1890) denomina el distrito industrial. Este está formado por una serie de relaciones estables y perennes entre empresas de reducido tamaño de un mismo sector industrial, reagrupadas en una misma región

geográfica. Las relaciones se basan en la especialización flexible de las empresas y son tanto de tipo horizontal como vertical, así como de competencia y cooperación (Dulbecco, 1991).

El estudio de los distritos industriales se basa actualmente en la experiencia de algunas localidades italianas que siguiendo este modelo han mostrado una notable capacidad de adaptación y crecimiento en un contexto industrial internacional caracterizado por la recesión y el estancamiento.

Las relaciones entre las miles de empresas que forman un distrito industrial son muy fuertes y se caracterizan por el predominio de los contratos implícitos (cooperación) sobre los explícitos. Los costes necesarios para llegar a un acuerdo son pequeños y su cumplimiento está garantizado por la presión de la pertenencia al distrito (si hay incumplimiento se les excluiría de futuros acuerdos). Las relaciones económicas y sociales que se establecen en el distrito industrial son distintas a las convencionales, lo cual proporciona un entorno muy favorable a la descentralización productiva (Pasqual y Trullén, 1991).

Las condiciones que deben reunir los distritos industriales (Pyke, Beccattini y Sengenberger, 1992):

- Presencia de un espíritu empresarial generalizado.
- Sistemas flexibles de adaptación de los recursos humanos y técnicos a la producción para adaptarse a las rápidas variaciones de la demanda.
- Aprovechamiento de las posibilidades de difusión de la tecnología que puede favorecer a las empresas de menor dimensión.
- Cualificación de la mano de obra que permita conseguir una fuerte especialización de las empresas sobre la base de la disponibilidad de los procesos técnicos y recursos necesarios a nivel local.

En España, el Ministerio de Industria Comercio y Turismo ha lanzado el programa EXCEL (Experiencias de Cooperación Empresarial en el ámbito Local), para

estudiar las experiencias de cooperación empresarial en los sistemas productivos locales, concepto equivalente al de distrito industrial.

**Los sistemas productivos locales** son una forma de organización industrial que se basa en la industrialización descentralizada y difusa en el territorio que se produce como consecuencia de la existencia de unidades productivas especializadas de dimensión reducida. La eficacia de estos sistemas está en función de las relaciones de cooperación interempresarial que se producen (Costa, 1991).

El Centre d'Estudis de Planificació (CEP) ha realizado una investigación para la secretaría de Estado de Industria sobre 23 sistemas productivos locales y 234 empresas industriales de entre cuyos resultados cabe destacar<sup>2</sup>:

- Los sistemas productivos locales desarrollan modelos descentralizados basados en operaciones complementarias en un entorno local.
- La eficacia de los sistemas de producción local depende de su especialización y flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda.
- Se establecen relaciones de cooperación en un ambiente de colaboración y difusión de innovaciones.
- El intercambio informal es el principal mecanismo por el que las empresas comparten y difunden la tecnología.
- La eficiencia organizativa se alcanza a partir de un nivel mínimo de eficiencia de los establecimientos, por ello no pueden ser excesivamente pequeños.
- La ampliación de las externalidades locales induce la capacidad de innovación en las empresas descentralizadas.
- Los acuerdos de cooperación en la fase de producción están asociados a innovaciones de producto y de proceso.

---

<sup>2</sup> Conferencia introductoria de M. T. Costa en las primeras jornadas del programa EXCEL, Madrid mayo 1992.



- Los acuerdos de cooperación informales en la fase de producción están asociados a procesos de innovación.
- Los sistemas productivos estudiados tienen capacidad de innovación solamente en relación a sus empresas pero no en relación al mercado.

#### **4.6. CLASIFICACIONES OPERATIVAS DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION**

Por último, a modo de resumen y atendiendo a distintos criterios de tipo operativo, se pueden establecer las siguientes clasificaciones (Bueno, 1990):

**Según la forma:** Tácitos o verbales y escritos.

**Según el objetivo económico:** De fijación de precios, limitación de la producción, distribución del mercado, etc.

**Según funciones:** Producción, Tecnología, I+D, marketing, exportación, financiación, etc.

**Según el ámbito industrial:** Intrasectorial e intersectorial.

**Según el ámbito geográfico competitivo:** A nivel nacional y a nivel internacional.

**Según el tamaño empresarial:** Entre grandes empresas y entre pequeñas y medianas empresas (PYMES).

## **CAPITULO 5**

**ELABORACION Y GESTION  
DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION**

## **5. ELABORACION Y GESTION DE LOS ACUERDOS DE COOPERACION**

El hecho de que esté aumentando el número de acuerdos de cooperación no supone que sea ésta una estrategia libre de inconvenientes, ni aceptada siempre con entusiasmo por los participantes. Muy al contrario, de acuerdo con las entrevistas realizadas por Hergert y Morris (1988) a directivos de empresas involucradas en acuerdos de cooperación, éstos se realizaron tras descartar el resto de las alternativas posibles. De hecho, la cooperación es considerada por algunos como la menos mala de las alternativas. Especialmente los acuerdos horizontales son difíciles de asumir por parte de directivos acostumbrados a defender los límites de su empresa y a considerar como enemigos a sus competidores. Pasar de esta mentalidad a compartir las decisiones de la empresa con *elementos* ajenos a la misma, implica un importante cambio en el estilo de dirección de la empresa.

Por otra parte, el establecimiento y la gestión de la cooperación presentan importantes dificultades por basarse en relaciones de negociación y consenso, que son más ambiguas y difíciles de controlar que las relaciones tradicionales en base al mercado o la jerarquía. Por ello hay que analizar previamente las ventajas e inconvenientes que presenta la cooperación frente a las restantes posibilidades estratégicas en cada caso concreto. Desde el punto de vista social también se plantea la cuestión de como afectan los acuerdos inter-empresas a la eficiencia global del sistema, y las consecuencias que tienen sobre el resto de las empresas y sobre los consumidores.

### **5.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA COOPERACION**

Desde el punto de vista particular de la empresa, la decisión de establecer un acuerdo de cooperación con otras empresas se tomará en función de los costes y beneficios que esta alternativa suponga respecto a las otras formas posibles de organización: el mercado y la jerarquía. Bajo esta perspectiva la empresa analizará

cada una de las actividades en que se descompone la cadena del valor y sopesará las ventajas e inconvenientes que le presentan cada una de las tres posibles fórmulas organizativas para realizar cada una de las actividades. En función de este análisis, la empresa adoptará la solución que considere mejor para cada una de ellas.

La decisión de recurrir a la cooperación, o al establecimiento de alianzas supone, así mismo, una cuestión estratégica para la empresa. Deben tenerse en cuenta, por tanto, las oportunidades y amenazas que los acuerdos pueden generar. Especialmente estas últimas puesto que pueden condicionar el futuro de la posición competitiva de la empresa.

Los beneficios o ventajas derivados de la cooperación van a estar, en general, muy relacionados con los objetivos perseguidos con el establecimiento de los acuerdos o alianzas.

Los costes a tener en cuenta serán los generados por el establecimiento de la cooperación. Principalmente serán los derivados del mantenimiento y coordinación de los acuerdos, al participar en ellos sujetos con distintos intereses particulares e incluso, en muchos casos, competidores directos.

Los participantes se debaten, normalmente, entre la necesidad de colaborar para conseguir los beneficios y el deseo de mantener su independencia lo que puede dar lugar a situaciones de conflicto entre las partes. Intentos de dominación o comportamientos oportunistas son otras de las amenazas que se ciernen sobre los miembros de las alianzas.

En conjunto, podemos decir que hay un consenso generalizado sobre el hecho de que las actividades de cooperación pueden generar beneficios privados significativos para los socios. Sin embargo, hay que analizar cuáles son las consecuencias

de dichas actividades para la sociedad en su conjunto, si son beneficiosas o perjudiciales desde el punto de vista de la eficiencia general del sistema.

En principio es bastante complejo determinar si los acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas favorecen o perjudican la eficiencia y dinámica del tejido empresarial de bienes y servicios.

La doctrina tradicional asimila los convenios de cooperación con la formación de oligopolio y comportamientos colusorios que suponen una pérdida de eficiencia respecto al sistema de competencia perfecta. Sin embargo, cada vez son más los casos analizados de cooperación estratégica entre empresas con resultados positivos para el conjunto de los consumidores (Roig, 1988).

En los casos de colaboración de actividades complementarias o en acuerdos de tipo vertical el beneficio privado suele implicar, aunque no siempre, un beneficio social al generarse una sinergia que posibilita el aumento de la producción o la reducción de los costes, que debido al juego competitivo son repercutidos posteriormente a los consumidores.

Los acuerdos de tipo horizontal, que implican a empresas que compiten en el mismo sector, pueden producir efectos positivos o negativos desde el punto de vista global del sistema dependiendo de diversos factores que afectan al nivel de competencia. Por ello para evaluar la eficiencia social de los acuerdos de cooperación horizontal, hay que hacer un análisis particular de las circunstancias que concurren en cada caso.

Basándonos en los estudios sobre joint ventures podemos plantear un ejemplo<sup>1</sup>. Supongamos que un sector se encuentra en un sistema de competencia perfecta y las empresas producen con un determinado coste marginal que determina el precio

---

<sup>1</sup> Este análisis ha sido tomado del artículo de SHAPIRO y WILLIG (1990), que a su vez se basa en los estudios de Williamson sobre el tema.

y la cantidad de equilibrio. En estas condiciones se crea un consorcio, que abarca a todo el sector, que permite disminuir el coste marginal de producción.

La primera posibilidad es que el consorcio permita a las empresas individuales seguir produciendo por su cuenta. En este caso al consorcio, cuyos costes marginales son menores que los anteriores en la industria, le interesará establecer un precio por debajo del establecido para capturar todo el mercado. Se generaría un beneficio para los consumidores como consecuencia de un incremento en la eficiencia económica al bajar los costes de producción. Aquí el consorcio sería un competidor más, con lo que la colectividad se beneficiaría del incremento de la competencia.

La segunda posibilidad sería que debido a las contribuciones realizadas al consorcio, las empresas individuales no pudieran seguir compitiendo individualmente. Sin la competencia de estas empresas y suponiendo que no fuera posible la entrada de nuevos miembros en el sector, el consorcio gozaría de una situación de monopolio y estaría en condiciones de fijar el precio. En estas condiciones los consumidores soportarían un precio mayor, y los beneficios derivados de la reducción de costes, se los apropiarían las empresas del consorcio sin repercutirlos sobre la colectividad.

En general se admite que los acuerdos de cooperación entre empresas pueden mejorar la eficiencia social y privada del sistema, siempre que se garantice el mantenimiento de la competencia. Como veremos posteriormente, en el capítulo sobre la competencia, serán las autoridades económicas las encargadas de determinar en cada caso si se producen o no perjuicios sociales, atendiendo a criterios diferentes en cada país.

### **5.1.1. Beneficios de la cooperación**

Los objetivos concretos que las empresas persiguen a través de la colaboración, coincidirán con los posibles beneficios que se esperan obtener a través de los acuerdos de cooperación. La empresa recurrirá a estos acuerdos, cuando con ellos pueda conseguir los beneficios más fácilmente que a través del crecimiento interno, adquisiciones externas o transacciones puntuales de mercado.

Desde el punto de vista privado de las empresas podemos destacar los siguientes objetivos, de los estudiados en el capítulo anterior, perseguidos a través de la cooperación (Porter, 1986) (Mytelka, 1991 b):

- **Conseguir economías de escala o aprendizaje.** Al concentrar los recursos de los distintos socios se incrementa la escala de la actividad o la tasa de aprendizaje respecto al caso en que cada socio operase individualmente. Los beneficios que se pueden derivar serían la reducción de costes y la mejora de la posición negociadora de la empresa al estar integrada dentro de una coalición.
- **Ventajas de acceso a una actividad o a un conocimiento** mediante el establecimiento de una coalición con una empresa que disfrute de superioridad en una campo determinado. Pueden realizarse para conseguir acceso a canales de distribución, a la tecnología o al know-how. El beneficio que se consigue es el de reducir el tiempo requerido para ser competentes en una actividad determinada.
- **Reducción del riesgo en operaciones** que, realizadas individualmente por los socios, supondrían un riesgo demasiado alto; pero que se reparte al ser ejecutadas por la coalición. Se dan especialmente en actividades que necesitan fuertes inversiones y son de resultado incierto. El beneficio

buscado sería el de compartir el riesgo, aunque también lleva aparejado el compartir las posibles ganancias de la operación.

- **La ordenación de la competencia** que se puede conseguir mediante alianzas o coaliciones en un determinado sector. Los posibles beneficios estarían relacionados con evitar la sobrecapacidad productiva, aumentar la demanda global del sector mediante campañas comunes, evitar guerras competitivas, etc. Estas ventajas encierran el peligro -ya citado- de que se produzcan acuerdos que supongan una restricción de la competencia.

Muchos autores destacan además los beneficios relacionados con las sinergias producidas en los acuerdos de cooperación en actividades complementarias, que favorecen la división del trabajo y la especialización de cada empresa en las actividades que mejor realiza, dejando el resto a sus socios.

Hay que señalar también que la cooperación en los procesos de investigación y desarrollo presenta en muchos casos ventajas respecto a realizarlo internamente en la empresa, al ser un sistema menos rígido que permite adquirir el know-how de una forma más rápida y flexible. Además permite establecer una relación a largo plazo que es crucial en temas de tecnología<sup>2</sup>. Mediante la cooperación se pueden acelerar los procesos de aprendizaje, y reducir el tiempo necesario para la puesta en marcha de un producto o proceso nuevo.

Para las pequeñas y medianas empresas los acuerdos de cooperación pueden ser la vía para alcanzar una masa crítica en recursos financieros y humanos que les permita conseguir la dimensión eficaz en una función determinada, sin tener que incrementar el tamaño total de la empresa. De esta forma disfrutaría de los beneficios de un gran tamaño, en aquellas actividades donde sea necesario para

---

<sup>2</sup> El tema de los beneficios derivados de los acuerdos de cooperación en I+D es tratado ampliamente por Jacquemin y Spinoit (1985).



poder mantenerse competitiva, sin perder las ventajas asociadas a su menor tamaño, como son la flexibilidad y la mayor rapidez de adaptación a los cambios.

Además la participación en la cooperación puede suponer para las PYMES una buena vía para mejorar su calidad de gestión al tener que realizar planes a más largo plazo y hacer frente a situaciones de mayor envergadura que a las que suelen estar acostumbradas. Otra posible ventaja para las PYMES de su participación en una alianza con una gran empresa es la mejora de su imagen corporativa al ser asociada con la de la gran empresa.

CEST (1991) cita como ventajas específicas de las estrategias de cooperación y alianza, las siguientes:

- No requieren fuertes cantidades de financiación externa, a diferencia de lo que ocurre si se siguen estrategias de crecimiento interno o de fusiones y adquisiciones.
- Representan una buena forma de conocer a los socios para poder realizar posteriormente más operaciones comunes o incluso llegar a la fusión.
- Ofrecen una gran flexibilidad para responder a los cambios del mercado. Son más fáciles de deshacer o modificar que otras formas de crecimiento.
- Permiten en muchos casos aprovechar determinadas ayudas gubernamentales.

Por lo que respecta a los aspectos positivos desde la perspectiva de la colectividad, se pueden destacar los siguientes (Jacquemin ,1986):

- Evitar la duplicidad de líneas de investigación abiertas por empresas individuales. Mediante la cooperación se puede aprovechar mejor los recursos en investigación.
- Eliminar derroches de tecnología generados por el exceso de competencia que obliga a sacar nuevos productos rápidamente, dejando obsoletos los anteriores.

- Permite a las pequeñas y medianas empresas estar presentes mediante la cooperación en actividades que por su tamaño no podrían realizar individualmente.
- Se mejora la eficiencia del sistema mediante acuerdos de cooperación en I+D y competencia a nivel de productos y distribución.
- Aparición de las llamadas economías dinámicas que gracias a los procesos de aprendizaje en común, permitirán acelerar los procesos de invención e innovación.
- Otra ventaja para la colectividad es que se pueden desarrollar proyectos de gran envergadura mediante la cooperación de diversas empresas que reparten los costes y beneficios, que de otra manera no podrían llevarse a cabo.
- En algunos sectores como el aeronáutico, estudiado anteriormente, la cooperación supone la posibilidad de incrementar el número de competidores, ya que los costes son tan altos que muchas empresas no resultan competitivas y van desapareciendo. La única manera de poder mantener la competencia es mediante la de colaboración entre las empresas del sector.
- La industrialización difusa en el territorio basada en procesos de cooperación informal, vertical y horizontal, entre las empresas establecidas en una determinada área geográfica permite el relanzamiento de la economía regional mediante la difusión del conocimiento y las posibilidades de innovación y formación profesional que se generan.

### **5.1.2. Costes de la cooperación**

El desarrollo de los acuerdos de cooperación se puede enfrentar a distintas dificultades, desde las regulaciones de defensa de la competencia hasta las diferencias culturales de las partes en las alianzas internacionales. Sin embargo, hay que destacar que los problemas internos surgidos de la administración del acuerdo suelen plantear tantas dificultades o más que los obstáculos externos.

La dificultad de gestionar las alianzas viene determinada por la propia naturaleza de las relaciones que se establecen. Los convenios de cooperación suponen un compromiso entre un deseo de colaboración y una intención de mantener la independencia, de tal forma que la estructura organizativa que refleja esa ambigüedad es normalmente compleja.

Los acuerdos constituyen contratos de cierta complejidad, con una enumeración de contingencias que podrá ser complicada y costosa para asegurar que se delimitan correctamente las competencias de cada parte y se proteja jurídicamente en el caso de que alguna incumpla sus compromisos (Salas, 1989). Sin embargo es difícil prever todas las posibles diferencias que pueden surgir a lo largo de la vida del acuerdo, por lo que los contratos siempre resultan instrumentos insuficientes. Si pretenden controlar todo de una manera pormenorizada pueden suponer una fuerte rigidez para la colaboración, que de esta manera perdería una de sus principales características, la flexibilidad. Por otra parte, si las cláusulas no están claramente redactadas se plantea el problema de los posibles comportamientos oportunistas de alguno de los socios.

En un acuerdo de cooperación, basado normalmente en una relación de confianza, se presenta un cierto grado de incertidumbre respecto al comportamiento de los otros socios. Existe la posibilidad de actuaciones oportunistas en las que algún socio pretenda apropiarse de los beneficios de la cooperación. Estas se dan especialmente en los convenios de cooperación en I+D, en los que es difícil valorar la aportación de cada socio y controlar la distribución correcta de los resultados. Una de las ventajas de la fórmula legal de joint venture es que los costes en que incurre cada socio están claros desde el principio.

En general, los costes de la cooperación serían todos aquellos ligados a los costes de transacción: negociación, control, puesta en vigor de los contratos y la coordinación. Esta última genera costes muy importantes ya que las coaliciones por su propia naturaleza son frecuentemente inestables y difíciles de administrar. La

aparición de nuevas tecnologías de la información está posibilitando que bajen los costes de transacción relacionados con esas tecnologías.

La tecnología de la información está desarrollando técnicas de negociación asistida por ordenadores y de sistemas de resolución de conflictos que mejoran extraordinariamente la cooperación entre empresas y solventan, de la forma más equitativa posible, los conflictos que surgen entre ellas (De la Dehesa, 1985: 15).

Entre los costes privados más importantes de la cooperación se podrían destacar los siguientes (Porter y Fuller, 1986) (Moxon, 1988) (Mytelka, *op. cit.*):

- **Los costes de coordinación**, que representan un gasto de tiempo administrativo y de dinero. La toma de decisiones es más lenta que en el interior de la empresa, donde están claramente definidas la jerarquías; en las alianzas hay que coordinar dos o más organizaciones, con sus propios intereses particulares, y las decisiones se toman por consenso o votación.

Especialmente en el caso de una alianza de una empresa pequeña con una grande se enfrentan al problema de encontrar el interlocutor adecuado en la gran organización. En la pequeña empresa la responsabilidad suele recaer sobre el máximo ejecutivo, mientras que en la grande, el acuerdo puede ser uno más dentro de sus amplias actividades y estar coordinado por ejecutivos de nivel intermedio, sin gran autonomía de decisión en cuestiones fundamentales. Al tener que consultarse las decisiones a lo largo de la jerarquía, de la gran corporación, éstas se retrasan, y se pierde flexibilidad para adaptarse a los cambios.

- **Erosión de la posición competitiva**. En los acuerdos de cooperación horizontal se puede fortalecer a los competidores por medio de la transferencia de pericia y acceso al mercado. Refleja el temor a que el socio aprenda y se convierta en un peligroso competidor. Por ejemplo, en el caso de un acuerdo con un socio menor existe la posibilidad de transferirle el conoci-

miento fundamental de la empresa a través de las actuaciones comunes, potenciando de esta forma, sin desearlo, que se convierta en un competidor global en el futuro.

- **Creación de una posición negociadora adversa**, si las contribuciones no son equilibradas y se genera dependencia de una de las partes. La cooperación supone la pérdida de parte de la autonomía propia de cada una de las empresas participantes. Si existe desequilibrio en el poder de negociación de los socios, puede ocurrir que alguna de las partes acabe dominando completamente a la otra y le pueda imponer totalmente sus condiciones.

Se plantea así la cuestión de la distribución del valor añadido por la coalición, en función de la participación de cada socio. Puede ocurrir que una parte salga beneficiada si la otra está en situación de debilidad. Un ambiente de desconfianza mutua o el dominio de algún socio puede poner en peligro la coalición.

Por lo que respecta al equilibrio de fuerzas dentro de la coalición, De Woot (1990) sostiene que las empresas europeas con un modelo competitivo fragmentado son más vulnerables que la mayor parte de sus competidores. Los japoneses, con un sistema industrial basado en la subcontratación y en objetivos prioritarios compartidos, están mejor preparados. También los norteamericanos, con un alto nivel tecnológico y empresas de gran magnitud, están en mejor situación para el juego cooperativo.

Desde el punto de vista de la colectividad, los costes que se producen, son los derivados de las prácticas restrictivas de la competencia, que benefician a las empresas participantes pero perjudican a los consumidores. Jacquemin (1986) destaca que algunos acuerdos de cooperación buscan la creación de un cártel anticompetitivo y facilitan conductas colusorias y la creación de barreras de

entrada, en lugar de favorecer el desarrollo de la industria. En su estudio ha identificado los siguientes casos:

- Empresas potentes en I+D que realizan convenios con las pequeñas empresas innovadoras para controlar el ritmo de la carrera tecnológica en el sector.
- Empresas líderes de un sector que realizan acuerdos de cooperación entre ellas para acelerar el ritmo de la innovación, creando fuertes barreras de entrada.
- Reducción del nivel de competencia si las empresas que establecen un convenio de cooperación, no siguen siendo competitivas individualmente. En este caso se produciría un descenso del número de competidores, quedando más concentrado el sector.
- La cooperación entre empresas fuertes a nivel de productos supone un mayor peligro de colusión cuando realizan acuerdos relativos a precios o cantidades de producción.

A estos habría que añadir la estrategia de algunas empresas fuertes en el sector informático de realizar transferencias de tecnología a empresas menores, que de esta forma han ido abandonando su propia investigación (I+D). Posteriormente, han desarrollado tecnologías más avanzadas sobre las que no les han concedido licencia de explotación, dejando a las empresas menores sin capacidad de respuesta y reduciendo de esta forma el nivel competitivo del sector.

## **5.2. ASPECTOS TECNICOS DEL PROCESO DE COOPERACION**

La cooperación puede ser el resultado de una decisión de la empresa o bien del esfuerzo de un promotor para agrupar a un conjunto de empresas con un objetivo determinado. En ambos casos, desde el momento en que se plantea la necesidad de recurrir a un acción de tipo cooperativo, hasta que el acuerdo es un hecho y

empieza a funcionar, hay que recorrer una serie de pasos que, en muchos casos son los que van a determinar el éxito o fracaso de la operación.

El desarrollo de la cooperación se puede descomponer en distintas fases, que comienzan con el proceso iniciador y finalizan con el seguimiento y evaluación del acuerdo. Para que una empresa se pueda servir de la cooperación como un arma estratégica importante, es necesario que conozca los aspectos fundamentales del proceso de cooperación y las actividades a desarrollar en cada una de las fases. El proceso de cooperación es muy complejo porque supone coordinar las actuaciones en algún campo, de organizaciones independientes con distintos intereses y que de esta manera ven limitada su autonomía.

La dificultad a la que se enfrentan las empresas que quieren establecer una colaboración no se limita a la fase negociación de los acuerdos. La gestión de la alianza, con independencia de la forma que adopte, también requiere una serie de consideraciones específicas, pues debe resultar satisfactoria para todas las partes que intervienen, si se quiere que sea duradera en el tiempo y pueda cumplir sus objetivos.

En principio, el momento óptimo para la cooperación es en los momentos de expansión de la empresa, cuando ésta tiene buenas expectativas y cuenta con los recursos necesarios para desarrollar su estrategia. Sin embargo, la realidad pone de manifiesto que es ante alguna amenaza exterior cuando las empresas se plantean establecer relaciones de colaboración para responder al entorno amenazador. En estas condiciones es más difícil conseguir el éxito de la estrategia cooperativa, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, menos acostumbradas a realizar previsiones a largo plazo.

Otra consideración a tener en cuenta es que la cooperación, a diferencia de las otras formas de relación posible, debe estar basada fundamentalmente en la confianza y credibilidad entre los socios. Esto sólo se puede conseguir si se tiene

una visión a largo plazo de la relación, que es cuando compensa cumplir los acuerdos y huir de los comportamientos oportunistas. Si sólo se tiene en cuenta el interés del momento es muy difícil construir una relación de cooperación estable.

Para realizar un análisis de los aspectos técnicos del proceso de cooperación vamos a establecer una diferencia entre la creación de una agrupación de empresas y el desarrollo de una estrategia de cooperación por una empresa determinada. Aunque las diferencias entre ambas no sean muy acusadas, las especiales características del primer caso (afectan a pequeñas y medianas empresas y suele haber un promotor público) hacen que sea interesante estudiarlo aisladamente.

### **5.3. FASES DEL PROCESO DE COOPERACION<sup>3</sup>**

Desde la perspectiva de una empresa que considera la posibilidad de establecer un acuerdo de cooperación, es importante conocer los pasos necesarios que hay que realizar para que, la adopción de esta estrategia sea un éxito y se minimicen las probabilidades de fracaso. El proceso de cooperación lo podemos dividir para su análisis en cuatro grandes etapas (Figura 5.1):

- . Planificación estratégica.
- . Evaluación de alternativas.
- . Diseño de la cooperación.
- . Ejecución de la cooperación.

#### **5.3.1. Planificación estratégica**

Independientemente de las circunstancias a las que se enfrente la empresa, amenazas competitivas o aprovechamiento de oportunidades, la estrategia

---

<sup>3</sup> A. Hermosilla y J. Solá ofrecen una metodología muy operativa del proceso de cooperación en el libro "Cómo cooperar" Manuales IMPI. 1991.



## FASES DEL PROCESO DE COOPERACION

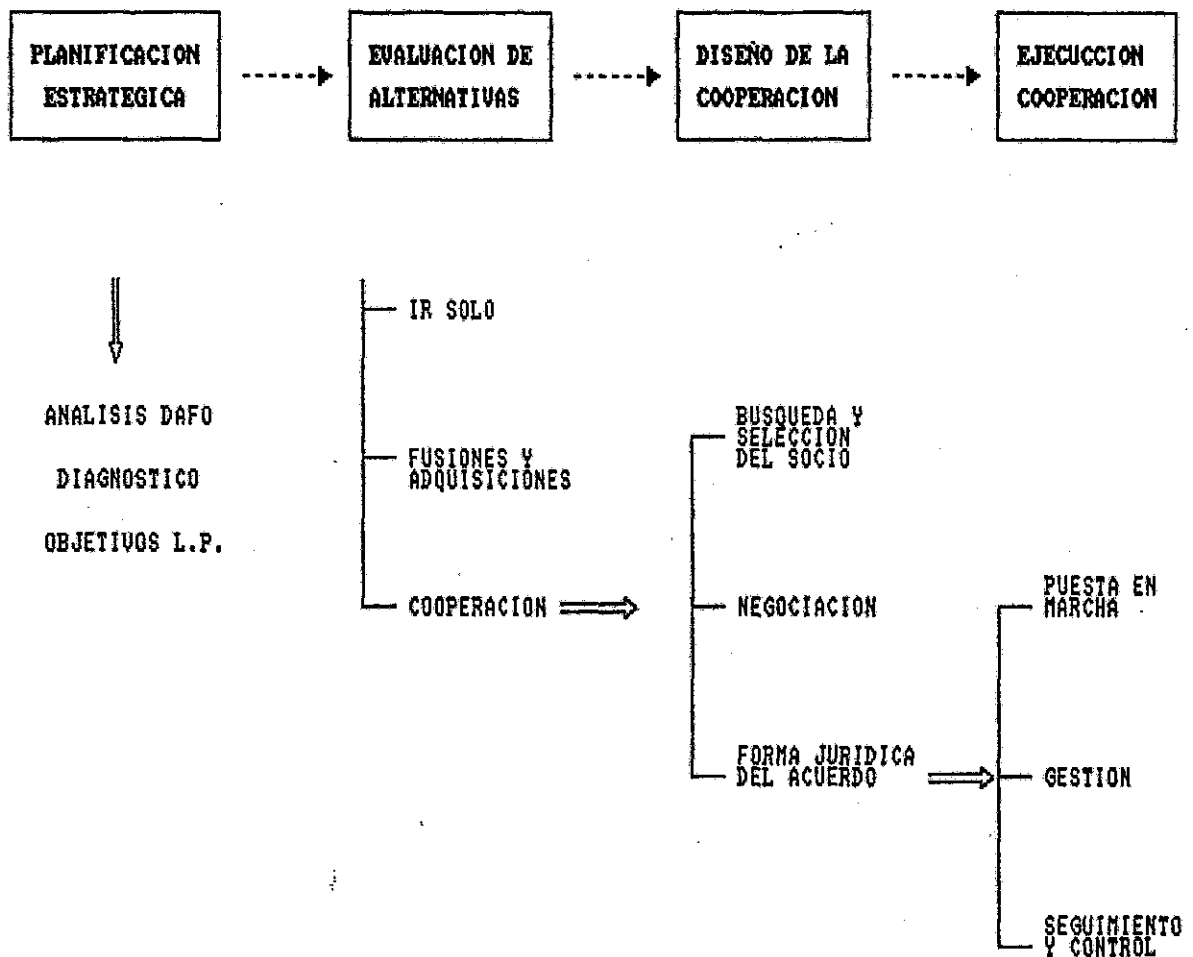


Figura 5.1

cooperativa debe insertarse dentro de la estrategia global de la empresa y ser consecuente con el resto de los objetivos planteados. Por ello el punto de partida siempre debe ser la realización de un plan estratégico, que determine las líneas de actuación a largo plazo y se evalúen los distintos instrumentos que la empresa puede utilizar para llevarlos a cabo.

El proceso de planificación comienza con el diagnóstico de la empresa, en el que se evalúa la posición competitiva de la empresa desde un punto de vista global. Identificando las fuerzas y debilidades de sus distintas áreas funcionales y delimitando los factores claves para su supervivencia. El análisis de su sector de actividad le permitirá a la empresa determinar cuáles son las perspectivas de futuro en que éste se desenvuelve y precisar las amenazas competitivas y las oportunidades que le ofrece el entorno.

El diagnóstico de la empresa incluirá, de esta forma, un estudio de su situación interna y un análisis de su entorno competitivo, que le debe permitir establecer una política de actuación a largo plazo, en base a unos objetivos claramente definidos en relación a sus productos y sus mercados. Asimismo, se deben considerar los recursos y competencias que desean adquirirse para desarrollar su estrategia. Dichos recursos y competencias pueden ser de diversa naturaleza (Informe CEE/15, 1992):

- Acceso a un canal de distribución
- Acceso a una tecnología de fabricación
- Adquisición de competencias en un campo tecnológico dado
- Adquisición o aumento de la capacidad de producción
- Acceso al capital

### **5.3.2. Evaluación de alternativas**

Para desarrollar los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa, ésta puede adoptar distintas opciones estratégicas. En esta fase del proceso se debe

pasar a evaluar las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas y decidir cual puede ser la más adecuada, en función del diagnóstico realizado.

**Ir solo.** Estrategia consistente en el desarrollo interno de los recursos de la empresa. Puede consistir en el crecimiento interno, en caso de que existan oportunidades de expansión, o en reestructuración o desinversión de actividades, para hacer frente a posibles amenazas.

**Fusiones y adquisiciones.** Esta alternativa muy utilizada en la década de los ochenta es más viable para las grandes y medianas empresas que para las pequeñas, debido a la cantidad de recursos financieros que se necesitan para su puesta en práctica. Esta estrategia de crecimiento externo permite alcanzar cuota de mercado muy rápidamente, pero presenta algunas dificultades relacionadas con la pérdida de autonomía de las empresas fusionadas o vendidas al desaparecer su independencia, además de los conflictos propios de integrar organizaciones distintas con diferentes culturas empresariales.

**Cooperación.** La utilización de esta estrategia puede realizarse de forma combinada con otras estrategias, pues la empresa mantiene su independencia jurídica y la libertad de actuar libremente en aquellos campos en los que no se han establecido alianzas. Es, por tanto, una estrategia más flexible y en la que hay que exponer menos recursos, sus ventajas e inconvenientes ya han sido estudiados detenidamente en apartados anteriores.

### **5.3.3. Diseño de la cooperación**

Si la empresa se decide por seguir una estrategia de cooperación debe establecer un plan de actuación que le permita llevar adelante el proceso. Este plan debe incluir los recursos que se van a emplear en su realización, así como determinar las personas que se van a responsabilizar de su cumplimiento y los plazos de

duración. Es muy importante que la persona que se responsabilice del desarrollo del proceso crea firmemente en esta estrategia, pues en caso contrario las actuaciones se pueden diluir y no obtenerse ningún resultado.

Los aspectos fundamentales a tener en cuenta, serían:

- Búsqueda y selección de los socios.
- Proceso de negociación.
- Forma jurídica que puede tomar el acuerdo.

El proceso de búsqueda y selección de los socios debe comenzar por definir un perfil lo más ajustado posible de las características que deben reunir los posibles candidatos. Para la búsqueda pueden utilizar distintos canales, unos de carácter interno y otros de carácter externo. Del primer tipo serían aquellos que se pudieran desarrollar dentro del ámbito de la empresa, sin acudir a ayudas exteriores. Se pueden buscar candidatos entre empresas conocidas, que se piense puedan reunir las condiciones requeridas; utilizar directorios de empresas o consultar bases de datos informatizadas.

La utilización de canales externos implica dirigirse a organismos o instituciones que puedan facilitar la tarea de localización de posibles socios. Entre estos se podrían citar:

- Organismo Públicos: El Instituto de la Mediana y Pequeña Empresa (IMPI), el Instituto de Comercio Exterior (ICEX),
- Asociaciones Empresariales: Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), Asociaciones regionales o sectoriales,...
- Cámaras de Comercio e Industria.
- Ferias y Salones especializados.
- Canales europeos de intermediación: Business Cooperation Network (BC-NET), Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE), asistencia a las reuniones de empresas Europartenariat,...

- Empresas consultoras.

La selección del socio adecuado entre los posibles candidatos identificados en la fase de búsqueda es una labor muy importante y determinante para las posibilidades de éxito o fracaso de los acuerdos. Es importante establecer no sólo si poseen los recursos necesarios que busca la empresa, sino también las posibilidades de interrelación que se pueden establecer teniendo en cuenta aspectos como el tamaño de las empresas, las culturas corporativas, las experiencias que hayan tenido en el campo de la cooperación, etc. Hay que tener en cuenta que el éxito de la cooperación depende en gran medida de las relaciones de confianza que se creen entre los participantes.

Porter y Fuller (1986) sugieren seis criterios de selección de un socio para una coalición a largo plazo:

- Posesión de una fuente deseada de ventaja comparativa. El socio debe poseer algún recurso que sea interesante para la empresa.
- Necesidad de una contribución complementaria o equilibrada para la empresa. Exista un equilibrio de poder entre los distintos socios.
- Visión compatible de la estrategia internacional.
- Bajo riesgo de convertirse en competidor. Para evitar que el socio, una vez adquiridas las competencias que buscaba, deshaga la coalición para competir individualmente.
- Compatibilidad de organización. Para garantizar la gestión de la coalición.

Una vez realizado el proceso de selección la empresa ha de iniciar los contactos con los posibles candidatos para comenzar la **negociación** de cara al establecimiento de un acuerdo de cooperación. En la fase de negociación no hay que olvidar que lo que se pretende establecer es una cooperación, por lo que hay que evitar cualquier manifestación de rivalidad. El objetivo es la obtención de un acuerdo duradero que sea positivo para todas las partes que intervienen. Algunos de los factores a considerar serían (Moxon, *op. cit.*):

- Objetivo estratégico de la cooperación.
  - . Sinergia entre la cooperación y los programas existentes.
  - . Compatibilidad con los recursos propios de la empresa.
  - . Adaptación a la percepción futura del entorno.
  
- Transferencia de tecnología y transmisión del conocimiento. Hay que transferir un mínimo para desarrollar la cooperación, pero también se tiene que tener en cuenta la protección de los intereses de los socios para evitar comportamientos oportunistas.
  
- Control de la gestión y poder de decisión. Si existe un socio dominante, éste controlará la gestión, aunque no debe olvidar los intereses de los socios minoritarios. Si la influencia de los socios está igualada se debe establecer claramente los mecanismos de gestión y toma de decisiones para que la cooperación sea operativa.

En la negociación es importante que se determine claramente los recursos humanos, financieros y técnicos que cada parte pondrá a disposición de la cooperación. También habrá que determinar el reparto de responsabilidades entre los socios, especificando las prestaciones que debe realizar cada uno.

El resultado de las negociaciones puede ser negativo, en cuyo caso se produciría una ruptura y habría que volver a comenzar el proceso negociador con nuevos candidatos, o positivo, en cuyo caso concluiría con la firma del acuerdo de entre los socios. Un aspecto importante a considerar es la forma jurídica que va a tomar la cooperación. Se deben buscar fórmulas jurídicas que sean flexibles y suficientemente estructuradas para asegura la cohesión, sin que anulen totalmente la independencia de las empresas participantes. Las más importantes serían las siguientes:

- . Contratos de cooperación.
- . Unión temporal de empresas.

- . Agrupación de interés económico.
- . Agrupaciones europea de interés económico.
- . Empresa conjunta.
- . Cooperativas de segundo grado.
- . Consorcios de exportación.
- . Asociaciones.

De estas formas jurídicas, las más utilizadas son la elaboración de contratos específicos recogiendo las cláusulas de los acuerdos y las empresas conjuntas (joint ventures), éstas últimas tienen la ventaja de que al crearse una empresa nueva son más fáciles de gestionar y los riesgos están más claramente delimitados. Es importante destacar, sin embargo, las posibilidades que presenta la agrupación de interés económico, al ser un instrumento específico para la cooperación que simplifica mucho los requisitos y las Uniones Temporales de Empresas si la cooperación se centra en la realización de un proyecto determinado.

#### **5.3.4. Ejecución de la cooperación**

Tras la firma del acuerdo de cooperación y la adopción de una forma jurídica, el siguiente paso es la puesta en marcha del acuerdo para cumplir sus objetivos. La gestión de la cooperación presenta bastantes dificultades debido a los distintos intereses de los socios participantes, y sus posibilidades de éxito dependen bastante de la actitud que éstos tomen y de la importancia que tenga la colaboración para sus respectivas estrategias. Menguzzato y Renau (1991: 291) recogen algunos de los aspectos básicos para la gestión de las alianzas:

- Objetivos claramente definidos.
- Contribuir con suficientes recursos a la alianza.
- Establecimiento de una estructura que deje claro las líneas de responsabilidad de los directivos.
- Implementación de un proceso efectivo de información.

- Transferir personas clave a la alianza.
- Intensificar las posibilidades de promoción de los miembros integrados en la alianza.
- Vigilar el proceso de la alianza:
  - . Informes regulares.
  - . Revisión de los acuerdos.
  - . Duración de la alianza.
- Reconocer los límites de la alianza.

Cuando la cooperación está funcionando, es conveniente realizar un **seguimiento y control** de la misma por parte de las empresas participantes, para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y comprobar los efectos que está teniendo para la estrategia de cada empresa. Se deben realizar una serie de diagnósticos de la marcha de la cooperación de forma periódica, de manera que se puedan detectar los posibles problemas y se pongan los medios para solucionarlos. Existe también la posibilidad de que surjan nuevas oportunidades y se decida incrementar el nivel o los campos de cooperación.

#### **5.4. EL PROCESO DE COOPERACION EN LAS AGRUPACIONES DE EMPRESAS**

Como se ha visto en el capítulo anterior, por agrupación de empresas se entiende un conjunto de empresas independientes que se asocian para realizar acciones comunes en todas o algunas de sus actividades. Estas actuaciones pueden adoptar cualquier forma jurídica, aunque lo más normal es la creación de una empresa conjunta. Se realizan entre pequeñas y medianas empresas que buscan alcanzar masa crítica que les permita ser competitivas, en alguno de los siguientes campos: compras en común, producción conjunta, elaboración de un muestrario amplio mediante la inclusión de productos complementarios, promoción de exportaciones en común o campañas de promoción conjuntas. Las agrupaciones pueden ser de



tipo vertical, entre clientes y proveedores y de tipo horizontal, entre competidores en el mismo sector.

En el proceso de creación y puesta en marcha de una agrupación de empresas se pueden considerar las siguientes fases:

- Etapa de contactos y de reuniones preliminares, impulsado por un promotor.
- Diagnóstico de las empresas participantes.
- Definición de la política y objetivos de la agrupación.
- Negociación y elaboración de un reglamento interior.
- Constitución de una forma jurídica.
- Puesta en marcha, desarrollo de un programa de trabajo.
- Gestión de la agrupación. Forma de funcionamiento y control.

El origen de la agrupación suele estar relacionado con una situación de amenaza para un determinado grupo de empresas, dedicadas a la misma actividad o localizadas en la misma zona geográfica. La viabilidad o el desarrollo de cada una ellas aisladamente se ve cuestionado por la nueva situación competitiva. Puede ser porque su pequeño tamaño les impide disfrutar de las economías de escala de las grandes empresas del sector o porque su poder de negociación ante sus proveedores es pequeño y no pueden obtener unas condiciones ventajosas para sus adquisiciones o porque la gestión está poco profesionalizada.

En estas condiciones, al buscar un plan de viabilidad para el sector o para la zona, normalmente con el apoyo de las autoridades económicas, se plantean varias alternativas que van desde las reestructuraciones hasta las fusiones, pasando por los acuerdos de cooperación. Estos últimos tienen la ventaja de que permiten mantener los beneficios tradicionalmente asociados a las pequeñas empresas, al continuar éstas siendo de propiedad independiente, y además son necesarios menos recursos financieros para llevarlos a cabo.

Una vez considerado que la solución puede ser la agrupación de empresas, mediante la realización de acciones conjuntas entre las distintas empresas, se encarga a una empresa consultora que realice un estudio preliminar, que abarca no sólo el marco de las empresas sino también un estudio técnico, económico y financiero a nivel de sector y de mercado. Este estudio debe incluir un diagnóstico de las empresas, para determinar cuales están en condiciones de participar en el proyecto, y un análisis del futuro del sector que permita establecer un plan de cooperación que ofrezca unas mínimas garantías de éxito.

Este plan debe tener en cuenta cuestiones fundamentales como:

- . La estructura financiera de la agrupación.
- . Su potencial técnico.
- . La variedad de sus productos.
- . La amplitud de su red comercial.
- . Relaciones con sus proveedores.
- . Clientela y cuota de mercado.
- . Potencial de exportación.

La empresa consultora que realiza el estudio, normalmente por cuenta de la administración, suele actuar de promotora del proyecto, impulsando las negociaciones entre las posibles empresas participantes y buscando las ayudas que puedan percibir para la puesta en marcha del proyecto. Aquí hay que tener en cuenta que no se trata de subvencionar a todas las empresas, sino de desarrollar un proyecto que pueda ser viable en el mercado, por lo que sólo deberán participar aquellas que reúna los requisitos que se consideren oportunos. En esta fase, el papel del promotor es fundamental pues de él depende el movilizar y convencer a las empresas para que participen en el proceso.

Una vez interesadas por el proyecto, las empresas participantes deben llevar a cabo las negociaciones que les permitan elaborar las estructuras y definir la política del grupo. En esta fase surgen cuestiones importantes como cuál va a ser el peso de

### CHECK-LIST DE LANZAMIENTO DE UNA AGRUPACION FEDERATIVA DE EMPRESAS

1. Análisis de la potencia económica del conjunto de los participantes en la agrupación (parte del mercado, tanto nacional como extranjero).
2. Análisis financiero de cada empresa, a partir de los balances de los tres últimos años, para descartar a las empresas no válidas.
3. Se establecen acuerdos de principio y se establece una política.
4. Se forman las comisiones de trabajo interempresariales (de finanzas, de compras, de comercialización, administrativa, técnica).
5. Acciones comunes de ambición limitada.
6. Desarrollo de una fuerza potencial.
7. Definición de un reglamento interior (protocolos de acuerdos privados).
8. Definición de una forma jurídica aplicable a la agrupación.
9. Papel y misión del coordinador.
10. Puesta en marcha de una dirección, cuya misión es aplicar el reglamento.
11. Una comisión de inteligencia armoniza las tensiones a nivel de las comisiones.

FUENTE: M.Bressy y G.C. Richoux (1974)

cada empresa en la agrupación, qué forma jurídica se va a adoptar, nombramiento de los coordinadores o gestores. Esta última cuestión es muy importante, pues dependiendo del entusiasmo del coordinador el proyecto se desarrollará a un ritmo u otro.

Cuando la cooperación ha sido aprobada, debe redactarse un reglamento de régimen interior que permita establecer las normas para su funcionamiento, especialmente los procedimientos a emplear para la toma de decisiones. En este reglamento se enumeran los derechos y obligaciones de los participantes, así como las sanciones a aplicar en caso de incumplimiento y la designación de autoridades competentes para decidir su aplicación.

Adoptada una forma jurídica y nombrada una dirección la agrupación se pone en funcionamiento para el cumplimiento de sus objetivos. La gestión de la agrupación es compleja porque hay que considerar los intereses de todos los participantes.

La aplicación del reglamento interior, aprobado por todos, facilita las actuaciones; pero hay que tener en cuenta que para que no existan conflictos es necesario que todos los socios perciban los beneficios de su pertenencia a la agrupación.

La estrategia de agrupaciones de empresas parece bastante adecuada para la realidad española, caracterizada por una estructura empresarial basada en la pequeña y mediana empresa y en general con dificultad para competir con el exterior.

Algunos organismos oficiales como el IMPI a nivel nacional o el IMADE y el IMPIVA a nivel regional desarrollan programas para promover este tipo de acciones cooperativas.

## 5.5. GESTION DE LA COOPERACION

La gestión de los acuerdos de cooperación presenta grandes dificultades. Todas las partes involucradas en una cooperación tienen el inalienable derecho de perseguir sus propios intereses a expensas de los otros, pues los administradores de cada empresa tienen el deber de velar por el cumplimiento de los objetivos de su empresa y no por los objetivos de las otras. Esto se manifiesta especialmente en las alianzas horizontales, donde la estabilidad es muy difícil de mantener por la ambigüedad que representa que los socios sean simultáneamente colaboradores en algún área y competidores en otras. En estas condiciones se plantea la cuestión de si es posible mantener la cooperación una vez ha comenzado, y cuales son sus posibilidades de éxito.

En muchos casos, si sólo se tienen en cuenta las consecuencias de las acciones a corto plazo, existen muchos incentivos para adoptar un comportamiento oportunista y ser el primero en hacer trampa en una cooperación (Buckley y Casson, 1988). Depende fundamentalmente de la percepción que se tenga de la vulnerabilidad de las partes y por lo tanto de su poder de negociación. Una parte es muy vulnerable cuando puede salir muy perjudicada de una acción de la otra. Influye también aquí su capacidad de respuesta:

- **Recurso a la ley.** Procedimiento largo y costoso en casi todos los sistemas.
- **Represalias directas.** Depende de la capacidad que tenga para castigar a la otra parte, como respuesta a su conducta desleal.

El problema es que si se entra en esta dinámica se pueden perjudicar ambas partes, en mayor medida. No obstante, si existe un mutuo temor entre los socios a las represalias, puede suponer un incentivo importante para no traicionar la cooperación.

- **Compartir las consecuencias de un eventual fracaso de la negociación.** De esta forma, si alguien hace trampa se perjudica a sí mismo al soportar una parte del riesgo del fracaso.

En general, si la relación es vista como coyuntural y es improbable que se vuelva a necesitar a la otra empresa, lo mejor a corto plazo es aprovecharse de la cooperación sin preocuparse por las consecuencias futuras. Para que haya un desarrollo de la cooperación leal entre los socios es necesario que exista la posibilidad de una interacción prolongada. En este caso la motivación para hacer trampa es menor, porque puede tener consecuencias sobre las interacciones posteriores, y lo que se gane con la actuación oportunista a corto plazo se puede perder con creces en futuras interrelaciones. Los participantes de un acuerdo deberían evitar deliberadamente las ventajas que pueden conseguir a costa de sus socios a corto plazo, en base a mantener viva la relación para conseguir objetivos a mayor plazo.

Por tanto, la visión a largo plazo de la cooperación supone para la empresa un incentivo para desarrollar comportamientos no oportunistas y cumplir con su parte de los acuerdos. De esta forma, aunque cada empresa persiga sus propios intereses, tienen razones importantes para sacrificar los beneficios a corto plazo de una conducta desleal, en aras de mantener su reputación para tener acceso nuevas cooperaciones en el futuro. La actitud de respetar o hacer trampas en los acuerdos tiene repercusiones sobre la reputación de la empresa, lo que puede llevar a que ésta se lo replantee antes de actuar. La reputación se convierte así en una estructura social que desempeña un importante papel en la cooperación (Axelrod, 1986).

Desde esta perspectiva, la reputación se puede considerar como una inversión de la empresa, pues le afecta de diversas maneras:

- Su participación en futuros acuerdos de cooperación puede estar condicionada a su comportamiento en los acuerdos actuales. Esto ocurre sobre todo en el distrito industrial, donde al existir muchas relaciones entre las distintas empresas, si una de ellas se comporta deslealmente en una cooperación, es muy difícil que tenga la oportunidad de participar en futuros acuerdos.

- La imagen de empresa que cumple sus compromisos es una fortaleza de cara a los numerosos observadores, que pueden estar siguiendo los acuerdos.
- La reputación permite predecir a los analistas la conducta futura de la empresa en base a actuaciones pasadas.

Sin embargo, la interacción prolongada y la visión a largo plazo de la cooperación no es una condición suficiente para garantizar el éxito de la cooperación, debido a que no todos los participantes mantienen siempre una conducta racional. Por ello para que una cooperación sea duradera se deben fomentar acuerdos que impulsen el compromiso y la confianza entre los socios, de forma que todos sientan que comparten los beneficios de la alianza.

Para Perlmutter y Heenan (1987: 54), la consecución de los objetivos de la cooperación "depende de la capacidad para aprender y compartir experiencias por parte de las empresas partícipes". Seis áreas merecen especial atención:

**Sentido de misión.** cada socio debe estar convencido de que los otros tienen algo que él necesita.

**Definición de estrategia.** Conseguir una conjunción estratégica de fuerzas mediante un compromiso entre sus relaciones de cooperación y competencia.

**Gobierno.** La dirección debe ser llevada por consenso. La igualdad y no el dominio debe presidir los acuerdos.

**Cultura.** Los socios deben configurar unos valores, un estilo, y una cultura comunes, conservando al mismo tiempo sus peculiaridades particulares.

**Organización.** Se requieren principios o criterios organizativos nuevos que permitan eliminar fricciones.

**Dirección.** Se deben establecer procesos de dirección única en los que un centro decisorio tenga la autoridad suficiente para obligar a todos los socios. Además conviene desarrollar un sistema de vigilancia permanente que prevenga los posibles choques entre socios e identificar aquellas cuestiones operativas (desde los costes

de transferencia, hasta los asuntos de personal) que tengan mayores probabilidades de causar fricciones.

Por lo que respecta a la gestión de los acuerdos de cooperación, desde una perspectiva más específica, De Woot (op. cit.: 96) recomienda una serie de medidas para garantizar su estabilidad:

**Gestión día a día**, para hacer efectivo el acuerdo en orden a alcanzar los objetivos de la alianza.

- \* Asegurar la presencia en cada empresa de personas convencidas de la utilidad del acuerdo.
- \* Darles responsabilidad sobre la cooperación por un periodo suficientemente largo para poder influirlo y controlarlo.
- \* Desarrollar mecanismos de comunicación para intercambio y confrontación a diferentes niveles jerárquicos: alta dirección, ejecutivos operacionales y staff.
- \* Dedicar más tiempo y esfuerzo en comunicación que en control.

**Gestión estratégica.** Mantener suficiente control relativo respecto a sus socios para evitar ser dominado.

- \* El acuerdo de cooperación debe encajar dentro de la estrategia global.
- \* La gestión de la relación con los socios debe ser dinámica y detallista, manteniendo un equilibrio de poderes y permaneciendo alerta ante el peligro de dominación.
- \* Controlar la transferencia que se realiza de tecnología. El núcleo tecnológico de la empresa debe ser preservado.
- \* Gestionar a lo largo de la vida del acuerdo los pesos relativos de las contribuciones individuales.
- \* Las empresas que forman la coalición deben evolucionar al mismo ritmo, para evitar que alguna sea superada por las otras.



## 5.6. VALORACION DEL RESULTADO DE LA COOPERACION

El principal problema que se plantea para valorar los resultados de la cooperación es el determinar el criterio para medir la efectividad o el éxito de un acuerdo de cooperación. Para poder establecer comparaciones homogéneas, se debería disponer de algún instrumento *objetivo*, ampliamente aceptado, que permitiera a los gestores de las distintas empresas medir el grado de éxito o fracaso conseguido en el desarrollo de su colaboración. Distintos autores ofrecen diferentes criterios:

- El mantenimiento y la duración de la cooperación.
- En función de las relaciones que se establecen entre los socios.
- Grado de satisfacción obtenido por los socios.
- Nivel de beneficios generados o cuota de mercado adquirida.
- Grado de desarrollo tecnológico alcanzado.

Se podrían agrupar en dos grandes grupos. Por una parte, los que hacen referencia a las relaciones entre los socios y la estabilidad de la cooperación; y por la otra, aquellos que inciden en la consecución de los objetivos explícitos. De esta forma se podría medir la eficacia en función del logro de los objetivos del acuerdo y la eficiencia por la satisfacción de los motivos individuales de las empresas participantes.

En general, cada socio puede tener un criterio diferente para evaluar el éxito de una alianza, en función de sus propios objetivos. Sin embargo, en la realidad estos objetivos no suelen estar definidos de forma tan explícita y ni los propios directivos, de las empresa involucradas, pueden cuantificar fácilmente el grado de éxito o fracaso de los acuerdos.

Harrigan (1988) en su estudio empírico sobre las joint ventures utiliza tres variables para medir el éxito de un acuerdo de cooperación: 1)Supervivencia 2)Duración 3)Satisfacción de los socios con el desarrollo de la cooperación. Obtuvo las siguientes conclusiones:

- El 45,2% de las joint ventures seguían vivas en 1985 y de ellas el 59,3% fueron consideradas un éxito por los socios.
- La duración media era de 3,5 años, sin embargo más del 50% de las consideradas un éxito por los socios duró más de 4 años.
- El 45,3% del total fueron consideradas un éxito por todos los socios participantes en el acuerdo.

Estos datos sugieren que, a pesar de las dificultades de la gestión inherentes a la cooperación, la mitad de los acuerdos establecidos se desarrollan a un nivel satisfactorio para las empresas participantes. La duración aparece como el criterio más aceptado para evaluar el resultado de las alianzas. Kogut (1988) defiende, sin embargo, que la mortalidad de las joint ventures no es necesariamente un indicador de su éxito o fracaso, en muchos casos se disuelven porque alguno o todos los socios han conseguido los objetivos para los que fueron creadas o bien han variado las circunstancias que justificaron la necesidad de su nacimiento.

En esta línea, Delapierre y Zimmerman (1991), en base a otro estudio sobre joint ventures, publicado en Global Finance en 1988, afirman que la duración no debe ser considerada un factor de éxito o fracaso de los acuerdos, pues la flexibilidad es una de las características más importantes y determinantes para adoptar una estrategia de cooperación, al permitir respuestas rápidas a las variaciones del entorno. Esta rapidez para crear alianzas para reaccionar ante una situación implica también una gran facilidad para su disolución en caso de que cambien las circunstancias.

Por otra parte, muchos de los procesos de cooperación y alianza acaban convirtiéndose en adquisiciones o fusiones, ya sea por la identidad que consiguen alcanzar los socios, o porque se considera en un determinado momento como una mejor forma de organizar la actividad.

## **5.7. FACTORES DE EXITO O FRACASO DE LA COOPERACION**

A pesar de la dificultad para valorar objetivamente los resultados de las estrategias de alianza y cooperación, la mayoría de los autores y de los directivos entrevistados coinciden en destacar una serie de factores, como determinantes del éxito o fracaso de los acuerdos de cooperación.

**Actitud de los gestores involucrados.** Las personas encargadas de diseñar y coordinar las alianzas en cada empresa juegan un papel fundamental en los resultados obtenidos.

- Los gestores que consideren la posibilidad de establecer acuerdos deben tener una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de la empresa y de las capacidades que se pretenden conseguir a través de la alianza.
- Es conveniente evitar una dependencia excesiva de las alianzas. Siguiendo uno de los principios básicos de la diplomacia, no se deben tener amigos o enemigos permanentes, sólo intereses permanentes.
- Las alianzas de una empresa deben ser estructuradas y administradas con su misión y objetivos específicos, incentivando al personal a trabajar por ellas y no exclusivamente para sus empresas matrices.
- Normalmente, las negociaciones para el establecimiento de acuerdos son llevadas por la alta dirección, mientras que su ejecución y gestión se encarga a gestores intermedios. Esto puede suponer que la motivación y los objetivos perseguidos no sean los mismos a la hora de firmar los acuerdos que a la hora de desarrollarlos.
- Los directivos deben modificar sus organizaciones tradicionales para facilitar el aprendizaje de las alianzas.
- Las acuerdos no deben ser sólo gestionados, también deben ser dirigidos para poder adaptarse a los cambios de las circunstancias que los generaron.

**Relación entre los socios.** Las partes deben facilitarse información suficiente que les permita realizar mutuamente el seguimiento de la cooperación.

- La comunicación es la variable fundamental en las relaciones entre los participantes en un acuerdo de cooperación. La existencia de canales de comunicación que puedan ser utilizados con la frecuencia necesaria garantiza una fluidez en las comunicaciones, que puede evitar muchas suspicacias sobre la posición de las otras partes.
- La relación se debe basar en un ambiente de confianza entre los socios, que se puede conseguir alargando el horizonte temporal de los acuerdos, incrementando el número de interrelaciones y desarrollando buenas relaciones personales.
- La cooperación se basa en el consenso y no en la dominación de una parte por la otra. Para garantizar su estabilidad, todos los socios deben tener la sensación de que tienen algo que ganar con el mantenimiento de los acuerdos. Por tanto, en las negociaciones todos deben ceder algo para permitir que todos ganen algo. Hay que gestionar con voluntad de adaptación, teniendo en cuenta los intereses de cada socio en cada situación.
- Adaptarse a las diferencias de culturas entre las distintas organizaciones. Se pueden manifestar en los distintos estilos de dirección entre las grandes y pequeñas empresas o en la manera de ver los negocios en los diferentes países.
- El idioma es una barrera que puede favorecer a alguno de los socios. Al ser el inglés el lenguaje más utilizado en los negocios, los países que lo utilizan como lengua materna pueden disfrutar de una ventaja a la hora de las negociaciones. Por otra parte, si un socio conoce el idioma del otro, pero éste no el suyo, puede estar en mejor situación para aprender de la relación. Es el caso de las alianzas de empresas japonesas con empresas americanas, los japoneses han aprendido más de los americanos al ser capaces de trabajar en su país utilizando su idioma, mientras que en general los americanos no

se han preocupado de desplazarse a Japón para aprender el idioma y adquirir conocimientos sobre los métodos japoneses.

- Respecto al comportamiento que deben seguir los socios, Axelrod (op. cit.) propone unas normas básicas de conducta para mantener la cooperación:
  - \* No ser envidioso. La cooperación casi nunca es un juego de suma cero, luego cada uno debe centrarse en lo que obtiene, sin compararse con el otro, pues la envidia puede llevar a comportamientos que lo estropeen todo y ambos salgan perjudicados.
  - \* No ser el primero en no cooperar. Aunque tenga beneficios a corto plazo, puede resultar perjudicial en el largo plazo.
  - \* Corresponder a la cooperación y a la defección. Practicar la reciprocidad obliga a la otra parte a respetarte.
  - \* No ser demasiado listo. No pretender adivinar la conducta ajena para anticiparse a sus acciones o viceversa, genera desconfianza y puede conducir a defecciones.
- Se debe fomentar la idea de la cooperación, no como un medio circunstancial, sino incluso como un fin en sí misma, imbuyendo a los participantes de un espíritu de colaboración.

**Tamaño de los socios.** Juega un papel importante para determinar el poder de negociación de las partes y por lo tanto en la estabilidad de los acuerdos.

- En el caso de acuerdos entre una gran empresa y una pequeña, éstos tienen distinta importancia para cada parte, para la gran empresa es una pequeña parte de su estrategia, mientras que para la PYME puede representar una cuestión de supervivencia.
- Muchos autores destacan que para reducir el riesgo de dominación de una parte por la otra, las alianzas se deben realizar entre empresas de tamaño

similar, para garantizar un equilibrio en sus relaciones. En general los estudios coinciden en señalar que los acuerdos son más duraderos cuando los socios tienen culturas, tamaño y experiencia cooperativa similares.

- Sin embargo, asimetrías entre los socios en tamaño, experiencia cooperativa o nivel tecnológico pueden estabilizar las alianzas, pues al ser complementarias cada socio necesita lo que los otros aportan (Harrigan, 1988). En la misma línea, una joint venture dominada por un socio puede ser más estable que otra de control compartido, porque en el primer caso el socio mayoritario garantiza la gestión; mientras que en el segundo, pueden surgir problemas para tomar las decisiones.

**Transferencia de tecnología.** Suele provocar tensiones entre los socios, al pretender evitar el socio principal la transmisión de la tecnología, pues puede afectar a su ventaja competitiva a largo plazo.

- Una clave del éxito en este campo es la disparidad de la capacidad tecnológica entre las empresas participantes. De esta forma las relaciones se establecen en base a la complementariedad, intercambiando tecnología el socio más avanzado por capital o acceso al mercado, por parte del socio menos avanzado (Mowery, 1991).
- No hay que olvidar sin embargo, que el problema fundamental de un acuerdo de cooperación con un socio menor es la posibilidad de transferencia de las competencias fundamentales del núcleo de la empresa que le permitan convertirse en un futuro competidor.
- Delimitar claramente la tecnología que se quiere aportar. Para evitar el riesgo de fugas imprevistas de tecnología se pueden tomar medidas que eviten el problema desde el principio sin poner en peligro la cooperación. Una forma es dividir el proyecto común, en partes diferenciadas para cada

socio, de forma que cada uno desarrolle su parte. Aunque se realice un trasvase tecnológico, éste es más fácil de controlar.

**Convergencia de objetivos.** Aunque parezca evidente el objetivo común al principio, de forma subyacente existen objetivos diferentes de las partes que hay que hacer compatibles.

- Se manifiesta especialmente en la política de reparto de beneficios o de reinversión del excedente generado por la cooperación. Puede ocurrir que a una parte le interese conseguir resultados a corto plazo, y prefiera una política de dividendos, mientras que a la otra le puede interesar más una estrategia de consolidación de la cooperación a largo plazo, y seguir una política de reinversión de los beneficios.
- Otra posible fuente de conflictos pueden ser los precios de transferencia en caso de que exista una relación de proveedor cliente entre la cooperación y alguno de los socios, esto se produce fundamentalmente cuando la cooperación adopta la forma de empresa conjunta y está relacionada de alguna manera con las actividades de las empresas matrices. Este es el principal problema que tiene la compañía española Telefónica Internacional en sus relaciones con sus socios locales, en las empresas conjuntas que tiene en Latinoamérica.

En resumen vamos a determinar algunos de los factores específicos que pueden influir en el éxito de la cooperación:

- El acuerdo debe fijar objetivos concretos y establecer una duración determinada para realizarlos.
- La alianza debe ser lo suficientemente simple para ser gestionada. Se trata de crear alianzas sin una complejidad organizativa innecesaria, teniendo en cuenta que deben ser capaces de cumplir las tareas para las que han sido creadas.

- Relaciones profesionales previas. Si ha existido una relación previa de proveedor o cliente es más fácil tener éxito, al existir un mayor conocimiento y confianza entre los socios.
- Una empresa con gran experiencia en estrategias cooperativas tendrá mayores posibilidades de gestionar nuevas alianzas con éxito.
- Una alianza tiene más posibilidades de éxito si existen otros acuerdos de cooperación en curso entre los socios.
- La confianza entre los socios es una de las claves del resultado positivo de la cooperación. La conducta de cada socio debe ser clara, para que los demás se puedan adaptar a su norma de comportamiento.
- Información y participación de los principales cuadros de las empresas implicadas.

Además de los factores enumerados anteriormente que influyen sobre la cooperación, entre las causas más frecuentes de fracaso en una alianza podemos citar:

- Diferencias significativas entre los objetivos perseguidos por las partes.
- Diferencias irreconciliables en la cultura empresarial o los estilos de dirección.
- Percepción de desigualdades en el reparto de las cargas o beneficios derivados de la cooperación entre los socios.
- Debilitamiento de la posición negociadora de alguno de los socios, al tomar otro una posición de fuerza por conocimientos adquiridos o por cambio de las circunstancias.
- Comportamiento oportunista de alguno de los participantes en la cooperación, que puede causar que el resto decida finalizarla.
- Falta de rigor en el análisis estratégico.



## **CAPITULO 6**

**ACUERDOS DE COOPERACION  
Y POLITICA DE COMPETENCIA**

## **6. ACUERDOS DE COOPERACION Y POLITICA DE COMPETENCIA**

La cooperación empresarial en cualquiera de sus formas, analizada desde el punto de vista privado de las empresas, es una estructura organizativa o estrategia empresarial que presenta una serie de ventajas e inconvenientes. A las empresas les corresponde decidir, en base a un análisis coste-beneficio, si les interesa establecer acuerdos de cooperación o por el contrario prefieren mantener sus actividades en solitario, para incrementar su eficiencia organizativa o mejorar su posición competitiva.

Sin embargo, si se considera desde la perspectiva del conjunto de la sociedad, el problema que se plantea es definir cómo afectan las estrategias de cooperación y alianza al nivel competitivo y por tanto cómo influyen en la eficiencia total del sistema, basado en la economía de libre mercado.

### **6.1. RELACION ENTRE COOPERACION Y LIBRE COMPETENCIA**

Una parte importante del debate sobre los acuerdos de cooperación se centra en la cuestión de si éstos representan una nueva fuente de competencia, o por el contrario ponen fin a la misma, al menos de una manera provisional.

Existen distintas respuestas a esta cuestión, en función del tipo de acuerdo de que se trate y del autor que analice el problema. Para Mariti y Smiley (1983) el aumento de convenios de cooperación está cambiando el proceso de organización de la competencia, de forma que en algunos casos se rebaja el nivel competitivo y en otros tiene el efecto de aumentar la competencia. Depende mucho del campo de actividad y del sector industrial en que se realicen.

La mayoría de los estudios empíricos concluyen que, en la actualidad, casi todos los acuerdos de cooperación en Investigación y Desarrollo (I+D) y las alianzas

tecnológicas intensificaron el nivel global de competencia en los sectores en que se establecieron, vía aumento del número total de competidores o evitando la desaparición de las empresas más débiles (Chesnais, 1988).

Otros autores, sin embargo, destacan que el resultado a medio plazo de la cooperación en muchos sectores económicos, podría ser el fortalecimiento de las estructuras oligopolísticas de mercado establecidas a nivel mundial. The Economist<sup>1</sup> señala que muchas alianzas son esencialmente defensivas, establecidas por empresas burocráticas ya instaladas, para resistir a competidores más ágiles. A veces representan una sustitución de la acción, una forma de limitar la competencia para mantener el estado de las cosas.

En unas y otras visiones de la cooperación hay, no obstante, un punto en común, que el concepto tradicional de mercado competitivo se está modificando. Hasta ahora se consideraba que el mercado basado en la idea de competencia perfecta de Adam Smith, había mantenido sus características (transacciones unipersonales, descentralizado, de agentes anónimos e intercambiables y eficiente), a pesar de las imperfecciones debidas a la concentración de vendedores, barreras de entrada, diferenciación de productos, opacidad informativa, etcétera.

Los acuerdos de cooperación cuestionan este modelo de mercado, al no estar basados en relaciones de rivalidad entre las empresas, sino que las sustituyen por relaciones de colaboración entre ellas. Se está produciendo un proceso de erosión del mercado tradicional (Joffre y Koenig, 1985). Una erosión institucional provocada por el intervencionismo del Estado y una erosión económica producida por el desarrollo de estructuras de negocios basados en contratos específicos a largo plazo.

En este fenómeno de erosión económica del mercado es donde se situarían las políticas de cooperación entre empresas, que no tienen vocación de suplantarse la

---

<sup>1</sup> "The latest business game". The Economist, May 5 1990, página 19.

competencia entre firmas aisladas, sino que están más relacionadas con un funcionamiento no autónomo de la empresa, dentro de un entorno competitivo.

En este contexto, las autoridades económicas se enfrentan al dilema de qué actitud tomar ante el auge de la cooperación entre empresas. Su misión consiste en intentar mejorar la eficiencia global del sistema y para ello una de sus funciones tradicionales ha sido la salvaguardia del nivel competitivo mediante la aplicación de políticas de defensa de la competencia. Si se considera, siguiendo la teoría clásica, que la colaboración entre empresas sólo genera comportamientos de tipo colusorio, su actuación irá encaminada a evitar toda forma de cooperación empresarial. Si por el contrario, se piensa que muchas de las formas de cooperación no sólo no reducen el nivel competitivo de un determinado sector industrial, sino que lo aumentan; la función de la autoridad económica será la de fomentar y proteger este tipo de acuerdos.

Si se acepta esta segunda hipótesis aunque parezca una paradoja -las estrategias de cooperación en muchas ocasiones incrementan el nivel competitivo mientras que estrategias de enfrentamiento pueden ocasionar, a veces, deterioros del nivel competitivo- el siguiente paso sería determinar qué tipo de acuerdos son beneficiosos y cuales perjudiciales para la competencia en su conjunto.

Para ello, lo primero que hay que distinguir son las relaciones de mercado existentes entre las firmas que establecen el acuerdo:

- **Complementariedad.** Las empresas no compiten en el mismo sector industrial o no realizan la misma actividad de la cadena del valor. Mediante la cooperación se busca la sinergia generada por la complementariedad de las operaciones.

En principio son las menos peligrosas para la competencia, pues no tienen por qué disminuir el nivel competitivo. Sin embargo, se pueden

crear barreras de entrada, si se establecen acuerdos exclusivos de provisión o distribución

- **Sustitución.** Entre empresas que compiten en el mismo sector industrial y sus productos son sustitutivos. Son aquellos acuerdos de cooperación horizontal que en principio buscan economías de escala y reducción de costes. Serían beneficiosos para el sistema si las mejoras conseguidas se traspasaran directamente a los consumidores.

Sin embargo, este tipo de acuerdos sí que pueden reducir el nivel de competencia si reducen el número de competidores reales, por actuar algunos coaligados o bien si suponen una mayor barrera de entrada a futuros competidores (Mariti, Smiley, op.cit.).

En el caso de creación de una joint venture entre competidores para producir un determinado producto, se alteran los incentivos competitivos de los socios copropietarios. Siguiendo a Bresnahan y Salop (1986), los beneficios generados por la joint venture son compartidos por las empresas propietarias, lo que reduce su incentivo privado a expandir el *output* y bajar los precios aumentando la competencia. Además, les interesa controlar la autonomía de los directivos de la joint venture para fijar precios o cantidades, de esta forma pueden evitar que las actividades de la empresa conjunta afecten a sus propias posiciones competitivas.

Por lo que respecta a la cooperación en Investigación y Desarrollo (I+D), Jacquemin (1986) sostiene que si sigue habiendo una fuerte competencia a nivel de producto final, esto representa una garantía de que se transmitirán los beneficios de la innovación al consumidor. Si por el contrario, el acuerdo incluye el producto final, la cooperación es más susceptible de generar comportamientos de tipo colusorio.

Sin embargo, se plantea el dilema de si una reglamentación que excluyera toda cooperación a nivel de producto podría impedir o desestabilizar ciertos acuerdos en I+D favorables para el interés público, al no ser viable la investigación conjunta si posteriormente no se produce o comercializa en común. Pero por otra parte, si se permite una extensión de la colaboración del I+D a la producción o venta se corre el riesgo de conducir a actuaciones colusorias que afecten de forma sensible a la competencia.

En definitiva, se debe vigilar la cooperación para que no sea anticompetitiva y no ponga en peligro el proceso de destrucción creativa, resorte esencial de la dinámica del capitalismo, aunque se pueden tolerar excepciones siempre que el balance final de la operación mejore los resultados a nivel global y que éstos se repartan entre empresas y consumidores (Koenig, 1990). Esto puede ocurrir más fácilmente en las fases de investigación y desarrollo (I+D) o producción, que cuando los acuerdos afectan también a la fase comercialización de los productos.

La relación entre acuerdos de cooperación y nivel de competencia depende mucho de las características de la industria en la que se realicen. En sectores muy concentrados en los que existen pocas empresas a nivel de I+D o a nivel de producto, los convenios de cooperación pueden crear colusión (monopolística). Sin embargo, es muy difícil la cartelización de industrias que experimentan un rápido cambio tecnológico y que están abiertas a la competencia internacional. A pesar de que se establezcan acuerdos de cooperación, los intereses de cada socio suelen ser lo suficientemente divergentes como para que se mantenga la competencia. Esto ocurre en sectores como la informática o la microelectrónica.

La cooperación también puede incrementar la competencia, pues a través del aprendizaje de algunos aspectos de los competidores, que se consigue mediante el acuerdo, una empresa puede acumular los conocimientos necesarios para convertirse en un nuevo competidor. En general, las empresas grandes con una fuerte posición competitiva, tanto en I+D como producto, solían ser reacias a

realizar acuerdos de cooperación con empresas menores, para evitar transferirles información que les pudiera convertir en futuros competidores. En la actualidad, ninguna empresa es suficientemente grande como para controlar todos los recursos que necesita y por tanto incluso las muy grandes se ven obligadas a participar en las redes de acuerdos, para conseguir la flexibilidad necesaria que les permita moverse con rapidez.

En algunos sectores, en los que existen pocas empresas y se requieren fuertes inversiones de capital y tecnología para poder competir, como por ejemplo la industria aeronáutica, los acuerdos de cooperación entre firmas menores pueden aumentar la competencia global del sector, al evitar su desaparición e incrementar el número de competidores de gran tamaño. Sería el caso, ya comentado, del consorcio Airbus. Cada una de las empresas que lo componen no está en condiciones de competir individualmente a nivel global, sin embargo, mediante el consorcio se han convertido en un fuerte competidor de las compañías americanas en el mercado mundial.

Por lo tanto, no tiene que haber necesariamente conflicto entre promover la cooperación y la competencia, si la cooperación mejora la eficiencia o consigue avances en la innovación. Porque lo que puede parecer anticompetitivo en un contexto estático puede ser procompetitivo en otro dinámico, al fomentar la innovación y la diversidad (Jorde y Teece, 1990).

Podemos concluir diciendo que, los acuerdos de cooperación entre empresas en unos casos reducen la competencia y en otros no. Para determinarlo habría que estudiar cada caso concreto teniendo en cuenta todas las circunstancias que en él concurren.

Para Jacquemin (*op.cit.*) las autoridades encargadas de la defensa de la competencia, llamadas a determinar la legalidad de las disposiciones contenidas en un convenio de cooperación, se deberán mostrar atentas a factores como:

- Tamaño de los participantes.
- Cuota de mercado de los participantes.
- Pertenencia o no a grupos oligopolísticos establecidos de antiguo en el sector.
- Tener en cuenta las restricciones secundarias a la competencia que generan y su correspondencia con los objetivos del acuerdo de cooperación.

El análisis de todos estos factores en un acuerdo determinado nos permitiría calificarlo como positivo, o por el contrario como una restricción para la competencia.

## **6.2. REGULACION DE LA COMPETENCIA**

Los acuerdos de cooperación entre empresas introducen modificaciones en el modelo tradicional competitivo, esto obliga a los distintos países a replantearse los criterios con los que se regulaba la política de competencia.

Los poderes públicos pueden influir mucho sobre los acuerdos de cooperación entre empresas, ya sea impidiéndolos basándose en las leyes de defensa de la competencia o favoreciéndolos, como hace la Comunidad Europea (CE) en sectores estratégicos. (Como veremos más adelante en cada una de las tres grandes potencias económicas los acuerdos reciben un tratamiento diferente).

Dos son los factores fundamentales que preocupan a las autoridades económicas relacionadas con este tema:

- **Mejorar la competitividad de las empresas nacionales en la esfera internacional, para lo cual se deben utilizar todos los instrumentos posibles, incluida la cooperación.**



El incremento de la competencia internacional, impulsada por la irrupción de nuevos países industrializados del área del Pacífico, así como por la globalización de los mercados, lleva a los gobiernos de los países industrializados tradicionales a preocuparse por mejorar la situación competitiva de sus respectivas industrias en el contexto internacional, adaptando sus legislaciones para conseguir este objetivo.

- **Defensa de la competencia.** El objetivo, antes enunciado de mejorar la competitividad de las empresas, debe ser compatible con el mantenimiento del nivel de competencia que garantice la máxima eficiencia del sistema económico.

En este aspecto, la cooperación entre empresas pueden tener efectos positivos en determinados casos para las empresas pero negativos para la competencia, como hemos visto anteriormente. Por ello, la preocupación de los gobiernos estriba en establecer disposiciones que defiendan la competencia; pero sin perjudicar el objetivo de aumentar la competitividad de las empresas en el mercado internacional, teniendo en cuenta las regulaciones de otros gobiernos.

Los llamados países de la Tríada, Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea, parten de situaciones diferentes para encarar el problema de la cooperación.

**Estados Unidos** tiene una fuerte tradición *antitrust* y la competencia es un valor muy arraigado, por ello la cooperación entre empresas es considerada con cierto recelo, aunque la legislación está cambiando rápidamente en los últimos años bajo las presiones de la industria. En la actualidad existe un fuerte debate sobre si la cooperación es un factor clave de la pérdida de competitividad internacional de sus empresas.

**Japón**, por el contrario, tiene un modelo económico que favorece la cooperación, al estar basado en la subcontratación y en los grandes grupos de empresas con

intereses comunes. Teóricamente existen estrictas regulaciones *antitrust*, pero no han sido aplicadas en la práctica.

**La Comunidad Europea** se encuentra en un proceso de creación de un mercado único, de eliminación de las barreras que lo fragmentan en pequeños mercados nacionales. La cooperación de las distintas empresas nacionales para mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos, de cara a competir en el exterior, es un objetivo importante, si se toman las medidas necesarias para evitar convertirse en la Europa de los monopolios.

Por último, antes de pasar a analizar cada uno de estos tres bloques económicos, más detalladamente el europeo, hay que destacar que normalmente la cooperación se produce entre empresas pertenecientes a distintos países o áreas económicas y no solamente entre empresas de un país (Estados Unidos o Japón) o entre países pertenecientes a la Comunidad Europea.

### **6.3. LA COOPERACION EN ESTADOS UNIDOS**

El fuerte déficit comercial de Estados Unidos está centrando el análisis económico en los modelos cambiantes del comercio mundial. La baja productividad americana, en comparación con otras economías, está debilitando la situación de los productos americanos en los mercados internacionales. A pesar de que en algunos sectores estadounidenses se culpe a factores externos, como el proteccionismo, alto valor del dólar, menores salarios, etc., del descenso de competitividad de sus empresas; la realidad es que la ventaja comparativa que tenía Estados Unidos sobre el resto de los países en las décadas anteriores ha ido declinando en los últimos años, especialmente frente al desarrollo tecnológico de países como Japón o los Nuevos Países Industrializados del Pacífico, ávidos de conocimiento en una época en la que el conocimiento se transmite muy rápidamente.

Tradicionalmente, la economía norteamericana ha basado su ventaja competitiva en su amplia base tecnológica, sin embargo esta ventaja se está viendo reducida por el avance de las economías de los países de la Comunidad Europea y Japón. La alta tecnología, está siendo considerada como el último reducto del liderazgo económico y militar norteamericano. Desde su punto de vista, este sector debe ser por tanto protegido y apoyado.

Entre los principales factores que influyen en la pérdida de competitividad de las empresas americanas, la mayoría de los estudios coinciden en los siguientes: utilización de estrategias desfasadas, visión a corto plazo, debilidad tecnológica, desmotivación de los recursos humanos, tensiones entre el gobierno y la industria y falta de espíritu cooperativo<sup>2</sup>.

Para algunos autores, sin embargo, la caída del factor productividad en Estados Unidos puede ser atribuido en gran parte a la disparidad entre formas organizativas y los requerimientos de la nueva tecnología. Especialmente las soluciones organizativas jerárquicas están siendo sobreutilizadas, en detrimento de otras formas intermedias más flexibles.

En esta línea, relaciones de cooperación poco desarrolladas, entre individuos y entre organizaciones, aparecen como uno de los principales obstáculos a la innovación tecnológica y a la mejora de la actuación de la industria norteamericana.

El desafío al que se enfrentan las compañías estadounidenses, especialmente en sectores como el automóvil y la microelectrónica, es a integrarse en las redes estratégicas que se están formando en base a alianzas; pero no desde una posición de fuerza como en el pasado, sino más bien entre iguales, con competidores que están alza mientras ellas están declinando (Alic, 1991). Desde esta perspectiva su

---

<sup>2</sup> BRODLEY (1990), citando un informe de la Comisión para la Productividad del MIT, página 111.

actitud debe ser intentar conseguir más conocimientos y más rápidamente que las empresas extranjeras.

Sin embargo, en Estados Unidos el sistema de libre mercado basado en la competencia es un valor muy arraigado. Por ello, la cooperación entre competidores es vista por políticos y economistas, desde una perspectiva fundamentalmente antitrust, como altamente peligrosa para el nivel competitivo del sistema. De hecho, existe muy poca literatura que destaque como la competencia entre competidores puede promover la competencia, a pesar de que como hemos visto en capítulos anteriores, la cooperación entre empresas puede ser, algunas veces, esencial para competir en los cada vez más numerosos mercados globales.

De esta forma, Estados Unidos ha tenido tradicionalmente una política *antitrust* considerada como especialmente disuasoria, lo que ha influido en la baja actividad cooperativa entre empresas americanas en relación con otros países, como por ejemplo Japón.

### **Marco Jurídico**

La legislación de competencia susceptible de ser aplicada a los acuerdos de cooperación entre empresas es el artículo 1 de la Sherman Act, que trata de contratos que tengan por objeto crear obstáculos al comercio; el artículo 7 de la Clayton Act, sobre adquisiciones de sociedades susceptibles de disminuir significativamente la competencia; la National Cooperative Research Act (NCRA) de 1984 y más recientemente The House Judiciary Committee ha aprobado la National Cooperative Production Amendments de 1990 (H.R. 4611).

La Clayton Act permite a las partes privadas que se consideren perjudicadas por un acuerdo colusorio reclamar por un valor igual al triple de los daños causados. En caso de triunfar la demanda, los demandantes recuperan los honorarios de los abogados.

La National Cooperative Research Act (NCRA) de 1984, supuso un indicador de la voluntad de impulsar la cooperación en el proceso de I+D para favorecer la innovación, eliminando algunos de los desincentivos legales existentes. Se pueden destacar:

- **Regla de la razón.** La legalidad de los acuerdos de cooperación en I+D se determina según la regla de "razón" y no "per se". Es decir, se analizan las circunstancias que concurren en cada caso particular para determinar el carácter competitivo de los acuerdos.
- **Procedimiento de registro.** Cuando un acuerdo se notifica previamente al Departamento de Justicia y a la Comisión Federal de Comercio y se inscribe en el Registro correspondiente, si posteriormente se determina que viola la legislación de defensa de la competencia, se responde por la cantidad simple de los perjuicios causados y no por el triple, como ocurría anteriormente con la ley "antitrust".
- **Devolución de los honorarios de los abogados al demandado si éste triunfa en su tesis.** Anteriormente esto sólo ocurría con el demandante.

A pesar de estas mejoras, solo 111 acuerdos fueron registrados bajo la NCRA entre 1984 y junio de 1988. El problema consiste en que la investigación y desarrollo (I+D) es sólo una pequeña parte del proceso total de innovación. La NCRA excluye los acuerdos que tienen por objeto la producción de las innovaciones de producto o de proceso, aunque vayan relacionados con la cooperación en I+D, de esta forma se potencia el modelo de innovación en serie, que pasa por distintas etapas sucesivas y no el de innovación simultánea, en el que distintos departamentos trabajan conjuntamente y al mismo tiempo.

Se han levantado muchas voces en favor de ampliar las posibilidades de la cooperación no anticompetitiva a las otras fases de la innovación. Fruto de ello es

la National Cooperative Production Ammendments de 1990, que incorpora muchos cambios en la legislación *antitrust* en la línea de facilitar la cooperación para la innovación y la competitividad. Destacan algunas medidas como:

- La definición de mercado relevante utilizada para aplicar la "regla de la razón" considera la capacidad de las empresas implicadas a nivel mundial , no local.
- La participación extranjera en una joint venture de producción debe estar limitada al 30% de las acciones con derecho a voto, y todas las plantas de producción deben estar situadas en los Estados Unidos.
- Las joint ventures para la producción no tienen que limitarse a desarrollar productos consecuencia de la I+D conjunta, ni estar relacionadas con el proceso de la innovación.

### **Situación actual**

La situación actual está caracterizada por una amplia polémica entre algunos autores que apoyan los cambios legislativos para fomentar los acuerdos de cooperación entre empresas, reduciendo los incentivos para las fusiones y adquisiciones y otros autores que sostienen que el entorno legal no es un obstáculo para los acuerdos no restrictivos de la competencia, y que bajo los beneficios de la competencia mejorará la competitividad de la economía norteamericana<sup>3</sup>.

Entre los primeros, Jorde y Teece (1990), argumentan que el entorno legal en Japón y la Comunidad Europea es mucho más favorable para las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación para la innovación. Aunque en Estados Unidos se está apoyando la colaboración en la fase de investigación y desarrollo

---

<sup>3</sup> Esta polémica ha sido motivo del symposium sobre Collaboration, Innovation, y Antitrust, recogido en el Journal of Economic perspectives, vol 4, número 3 Summer 1990.

(I+D), ésta es sólo una fase del proceso de la innovación, que también incluye la producción y la distribución.

En algunos casos, para que sea eficaz la colaboración, ésta debería abarcar no sólo la fase de I+D, sino posiblemente algunos aspectos de la producción o distribución, sin entrar por supuesto en prácticas de reducción de la competencia.

Dentro del segundo grupo, Brodley (*op.cit.*) apunta que, a pesar de que los fallos de cooperación son uno de los factores reconocidos por la MIT Commission on Productivity, como causantes de la baja de productividad en Estados Unidos, la influencia de la legislación *antitrust* es mínima; pues estos fallos se refieren no sólo a acuerdos de cooperación, sino a la incapacidad general de personas e instituciones para trabajar en común.

Desde esta perspectiva, fuertes cambios en la legislación *antitrust*, aumentarían el riesgo de conductas anticompetitivas y distraerían la opinión pública sobre otros factores más decisivos para la baja competitividad de la economía norteamericana.

En la misma línea, Shapiro y Willig (*op.cit.*), consideran que las leyes *antitrust* son suficientemente permisivas con las joint ventures de producción, incluso entre competidores directos. La regla de la razón, basada en el análisis de cada caso, garantiza no obstaculizar acuerdos de cooperación procompetitivos, al estudiarse si suponen una integración de las partes y una mejora de la eficiencia global o un simple acuerdo de precio o cuota de mercado entre competidores.

A pesar de que en Japón y en la Comunidad Europea, las leyes de defensa de la competencia son más relajadas en el tratamiento de la colaboración entre competidores horizontales, no ven evidencia, en contra de las tesis de Teece, de que las joint ventures de producción entre competidores horizontales sean significativamente más importantes en Europa o Japón, que en Estados Unidos.

Por último, desde una perspectiva europea, De Woot (1990) considera, por el contrario, que el modelo productivo estadounidense favorece la cooperación, y dentro de ella el desarrollo de estrategias agresivas. De hecho, la mayoría de las multinacionales norteamericanas controlan las coaliciones que están empezando a formarse.

#### **6.4. LA COOPERACION EN JAPON**

En Japón, la cooperación entre empresas está muy arraigada y se basa en las estructuras de empresa y las formas de organización propias del país. Esto va unido a la idiosincrasia y cultura japonesa, en las que "el deseo de prosperar no parte de la idea de confrontación, sino de la colaboración" (Bueno, 1991: 81).

El sistema económico japonés se basa en una forma diferente de capitalismo al establecido en Estados Unidos. En él, grandes grupos, que prácticamente representan cárteles, compiten contra otros que a su vez tienen la misma estructura. En el interior de los grupos, las empresas establecen relaciones no sólo de propiedad, sino también de colaboración e interrelación.

Esta forma de organización industrial, específica de Japón, tiene su base en los **Keiretsus**, grandes grupos empresariales relacionados cada uno con un gran banco y una *trade company* multiproductos. Las empresas que lo componen suelen tener participaciones cruzadas entre ellas y se establecen lazos de cooperación personal y empresarial a largo plazo. Sin embargo, las relaciones se basan más en la tradición y la costumbre que en lazos formales entre ellas.

Estos grupos reducen riesgos por su diversificación y comparten tecnología y activos sin riesgos de apropiación externa. Podrían ser considerados como una forma de organización intermedia entre mercados y jerarquías, y disfrutan de las ventajas de la integración vertical de tipo occidental combinados con la flexibilidad



de la descentralización. Representan un sistema de organización con características muy similares a las redes de empresas, establecidas en base a acuerdos de cooperación, que hemos estudiado anteriormente.

Las empresas del grupo dependen fuertemente de su banco para conseguir financiación externa y su capital está, básicamente, en manos de otras empresas del mismo grupo. La estabilidad en la relación empresa-inversor le permite tomar estrategias expansivas a largo plazo, mantener su estructura y garantizar el empleo. Hay que tener en cuenta que en Japón las fusiones y adquisiciones son infrecuentes y las OPAS hostiles, prácticamente inexistentes.

Para Gerlach (1987), en Japón la más importante de las alianzas es la que se produce entre la empresa y sus inversores. El hecho de que los principales accionistas de la empresa sean otros miembros del grupo hace que sus intereses sean distintos de los del pequeño accionista. El grupo está más interesado en la continua expansión de la empresa, que genera negocio para el resto de los miembros del grupo y les ayuda, a su vez, a desarrollarse, debido a sus interrelaciones.

Existen seis grupos principales: tres (Mitsubishi, Mitsui, y Sumitomo) son descendientes de los grandes holdings *zaibatsu* de antes de la segunda guerra mundial, y los otros tres se formaron en la postguerra alrededor de los grandes bancos comerciales: Fuji, Sanwa y Dai-Ichi Kangyo.

Aunque los grupos no son organizaciones legalmente definidas, han establecido un marco determinado, en el cual tienen lugar operaciones internas que les identifican como grupo establecido de cara a la sociedad. Siguiendo a Gerlach, los mecanismos de integración serían:

- La creación de consejos de altos ejecutivos, que identifican simbólicamente la identidad de todos los miembros y establecen los límites del grupo, como una

unidad social, además de crear un foro para las relaciones entre empresas del grupo.

- **La estructuración de redes de intercambio**, de deudas, de acciones, dirección y redes comerciales que definen la posición de las empresas individuales en el grupo y establecen normas de conducta comunes.
- **Desarrollo de proyectos industriales y de relaciones públicas a nivel de grupo** que reafirman su existencia como una unidad social.

Otra característica específica de la economía japonesa que favorece la cooperación, es la política industrial del Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI) de impulsar la introducción y el desarrollo de nuevas tecnologías, para lo que diseña planes de adaptación y de reconversión industrial que incentivan la cooperación en investigación y desarrollo (I+D) entre las empresas.

Por último, otro factor que favorece la colaboración es el alto nivel de subcontratación existente en la economía japonesa, de tal forma que aproximadamente el 85% de los costes de la gran empresa están localizados fuera de ella. La relación entre las grandes empresas y sus subcontratistas es muy estrecha, de forma que les prestan ayuda técnica y financiera para que consigan mejoras en su productividad y de esta forma se reduzca el coste de los productos.

Por estas razones el modelo japonés coloca a las empresas en buena posición para realizar acuerdos de cooperación con otras empresas, ya sea a nivel local, nacional o internacional. Acuerdos, que sin embargo, no siempre son explícitos y divulgados públicamente debido a las especiales características ya reseñadas de la organización industrial japonesa.

## Marco jurídico

Las leyes *antitrust* en Japón son más relajadas que en Estados Unidos, a pesar de que fueron introducidas por los ocupantes americanos tras la segunda guerra mundial. La ley antimonopolio de 1947 se inspira en los modelos de las leyes de Sherman y Clayton americanos.

No obstante, esta legislación es más simbólica que real, existe, así como una administración para aplicarla, pero no ha habido nunca ningún pronunciamiento condenatorio en virtud de esa legislación.

En el terreno concreto de la I+D, los obstáculos teóricos para los acuerdos de cooperación han sido removidos de la legislación *antitrust* por leyes especiales, que incluso contienen disposiciones de fomento de la cooperación en I+D, mediante incentivos económicos y fiscales.

La Fair Trade Comission (FTC) es la responsable de ejecutar y hacer cumplir la ley antimonopolio de 1947, para evitar restricciones a la competencia. Su política se basa en que si un acuerdo es denunciado por tener efectos anticompetitivos, éstos deben ser sopesados con sus efectos procompetitivos en la innovación, en su sector o en otros sectores relacionados.

La FTC analiza en un acuerdo de cooperación, además de la estructura de la industria y la cuota de mercado de los participantes, otros factores que justifican la procompetitividad, como:

- Dificultad para innovar de una sola firma.
- Mayor rapidez en la innovación generada por la cooperación interempresarial.
- Búsqueda de innovación en nuevos campos utilizando tecnología y know-how compartido.
- Incremento del nivel tecnológico de cada participante a través del acuerdo.

Según Jorde y Teece (op.cit.) las empresas japonesas cooperando en innovación tienen poco que temer de las autoridades *antitrust*, por lo que esta colaboración es frecuente.

### **Situación actual**

La cooperación en I+D está muy desarrollada en Japón entre grandes y pequeñas empresas. Esta cooperación es estimulada por el gobierno a través del MITI, mediante incentivos económicos y fiscales.

Desde el MITI se insiste sobre el carácter colectivo de los resultados de la I+D y sobre la necesidad de una amplia difusión susceptible de favorecer la innovación de todo el sector. Se mantiene, sin embargo una fuerte competencia a nivel de producto final y de su comercialización, para garantizar que los beneficios de la innovación lleguen a los consumidores.

Los datos recopilados por Samuels (1987), muestran que la cooperación entre empresas cuyo campo son industrias diferentes -que llama cooperación diagonal - representa el 80% de los acuerdos. el otro 20% serían acuerdos de cooperación horizontal entre empresas que compiten en el mismo sector.

Estos datos coinciden con el informe de la FTC de 1984, en el que se recoge que proyectos conjuntos de I+D entre empresas del mismo sector industrial, que podrían ser clasificados como cooperación horizontal, representaban el 19'1% del total de proyectos.

La cooperación tecnológica horizontal y la investigación conjunta, se realizan mediante:

- Un acuerdo oficial entre empresas en materia de proyectos particulares.

- Las asociaciones industriales, que funcionan como foros para la colaboración y los intercambios de conocimientos.
- La asociación de investigación técnica, en base a objetivos claramente definidos y apoyados por los poderes públicos. El MITI actúa de coordinador neutro y arbitral y puede colaborar con apoyo financiero.

Por último, hay que destacar que está aumentando fuertemente el número de acuerdos de cooperación de empresas japonesas con empresas extranjeras, estadounidenses y europeas, principalmente. Estos acuerdos deben ser notificados a la Fair Trade Comission, en un dossier detallado, realizado sobre un cuestionario establecido.

Los acuerdos de cooperación establecidos por empresas japonesas en Japón han evolucionado desde finales de los sesenta a la situación actual (Coolins, Doorley, 1992). En la década de los setenta lo más normal eran acuerdos de licencia de transferencia de tecnología o joint ventures establecidas en territorio japonés. En los ochenta se ha incrementado el flujo de tecnología, pero ya en ambos sentidos. La situación de los años noventa parece caracterizada por una mayor apertura del mercado japonés y por una mayor paridad del nivel tecnológico entre los países de la Tríada. Además está aumentando el interés de las empresas extranjeras por aliarse con japonesas con el objetivo de adquirir conocimientos sobre sus métodos de producción.

Por otra parte, la estrategia de las compañías japonesas en los Estados Unidos está pasando de estar basada fundamentalmente en adquisiciones de empresas, al establecimiento de un mayor número de alianzas. Las razones se pueden encontrar en la menor disponibilidad de recursos financieros de las empresas japonesas y en motivos de imagen. En la actualidad el valor de los activos implicados en alianzas es mayor que el valor de los activos implicados en adquisiciones<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Un análisis de este tema se puede encontrar en el artículo "The marriage of true minds (Japanese american alliances)". The Economist, september 19th 1992, p.71.

## 6.5. LA COOPERACION EN LA COMUNIDAD EUROPEA

La importancia dada a la cooperación entre empresas europeas supone una forma de mejorar la competitividad europea. Si la Comunidad Europea quiere conseguir la integración del mercado común, necesita empresas que puedan competir globalmente en dicho mercado, para ello los incentivos transnacionales a la cooperación entre empresas son un método importante para corregir la excesiva fragmentación del mercado europeo.

El mercado único puede ofrecer además a las empresas europeas o a las alianzas de empresas europeas una sólida base, que les permita hacer frente al incremento de la competencia internacional. Mientras que Estados Unidos y Japón tiene cada uno un amplio mercado interno, homogéneo, con las ventajas que esto representa para sus empresas, Europa estaba fragmentada en pequeños mercados independientes, separados por barreras políticas, comerciales y culturales, lo que dificultaba el campo de actuación de la empresa europea o mejor dicho de las distintas empresas nacionales.

En el nuevo contexto, caracterizado por el mercado único a nivel interior y el incremento de la competencia internacional a nivel global, las empresas europeas pueden plantearse diferentes estrategias basadas en la cooperación (Delapierre y Zimmerman, 1991):

- **Fortaleza Europa.** Alianzas defensivas con empresas europeas para proteger y repartirse sus mercados nacionales, frente a la competencia exterior.
- **Trampolín Europa.** Estrategia de alianzas defensivas con empresas europeas en Europa, que les permitan adquirir las fuerzas necesarias para desarrollar estrategias ofensivas en el exterior en colaboración con empresas internacionales.
- **Salida al exterior.** Alianzas internacionales ofensivas con empresas extranjeras para competir a nivel global en todos los mercados.

También para las pequeñas y medianas empresas, que constituyen una parte destacada del tejido industrial europeo, la ampliación del mercado y la eliminación de las barreras proteccionistas, suponen un reto importante, que les va a obligar a especializarse y a establecer alianzas cooperativas con otras empresas europeas para mantener sus ventajas competitivas.

Por estas razones, el fomento de la cooperación entre empresas europeas de distintos países es una de las medidas de política industrial utilizada por la Comisión Europea para apoyar a las empresas europeas. La política industrial de la Comunidad no puede estar basada en la defensa de los campeones nacionales, ni en protegerlos a nivel europeo, sino que debe impulsar la sinergia entre los distintos grupos europeos, promoviendo alianzas estratégicas entre ellos. Aunque, por supuesto, acompañada de una política antimonopolios que evite la caída del nivel competitivo a escala europea.

El sistema de libre competencia ofrece grandes ventajas para los consumidores, pues obliga a las empresas a sensibilizarse frente a las exigencias y deseos de los clientes; ya que de no ser así serían sobrepasadas por empresas más sintonizadas con las necesidades de la demanda. También se fuerza a los productores y fabricantes a mantener los precios más bajos posibles si no quieren correr el riesgo de perder clientela a favor de sus rivales. En términos generales se podría decir que la competencia es un mecanismo de la economía de mercado que permite asignar los recursos de la forma más eficaz utilizando toda la información disponible vía precios.

La Comunidad Europea va a desarrollar dos políticas que afectan a la cooperación entre empresas, por una parte una política de defensa de la competencia, controlando los acuerdos colusorios que puedan reducir el nivel competitivo del sistema, y por otra una política industrial y tecnológica en la que va a fomentar los acuerdos de cooperación que mejoren la posición competitiva de las empresas europeas en el nuevo contexto de la economía internacional.

### **6.5.1. Política de competencia**

La Comunidad Económica nace en un contexto de crecimiento económico y su principal preocupación se centra en eliminar las barreras nacionales para la creación de un espacio económico supranacional, regido por la economía de mercado, basado en el principio fundamental de la libre competencia.

En el artículo 2 del tratado CEE se contempla el establecimiento de un mercado común y el acercamiento progresivo de las políticas económicas de los Estados miembros. En el artículo 3 del mismo Tratado se prevé el establecimiento de un sistema que garantice el ejercicio de la libre competencia en el mercado común. Se pretende con esto conseguir una eficaz asignación de los recursos y estimular a las empresas a hacer el mejor uso posible de sus conocimientos y habilidades, fomentando el desarrollo de técnicas de investigación y de creación de productos nuevos. En el artículo 5 se establece que los Estados miembros tomarán medidas para que se cumplan las obligaciones derivadas del Tratado.

Las normas sobre competencia están recogidas en los artículos 85 a 94 del Tratado de Roma. La defensa de la competencia viene reflejada en los artículos 85 y 86, donde se incluyen las normas que los empresarios deben tener en cuenta y cumplir en todos sus acuerdos comerciales. En el artículo 85 se contemplan los acuerdos o prácticas concertadas entre dos o más empresas, mientras que en el artículo 86 se aborda el comportamiento abusivo de empresas que se encuentran en posición dominante.

El artículo 85 del Tratado dispone que "serán incompatibles con el Mercado Común y quedarán prohibidos todos los acuerdos entre empresas, las decisiones de asociaciones de empresas y las prácticas concertadas que puedan afectar al comercio entre los Estados miembros y que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la competencia dentro del Mercado Común". En el



apartado primero de este artículo se establece que la prohibición se aplica a los acuerdos entre empresas que:

- Fijen precios de compra o venta.
- Limiten o controlen la producción, la investigación y desarrollo (I+D), etcétera.
- Repartan mercados o aprovisionamientos.
- Utilicen condiciones diferentes para transacciones equivalentes, generando desventajas a terceros.
- Obliguen a cláusulas abusivas en los contratos.

En definitiva, el artículo 85.1 del Tratado afecta a aquellos acuerdos, decisiones o conductas que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la competencia. Sin embargo existen determinados casos en los que no se aplica el apartado primero del artículo:

- **Hay actividades que no entran en el ámbito de aplicación del apartado 1 del artículo 85.** Las partes implicadas en un acuerdo pueden solicitar una declaración de la Comisión en el sentido de que sus actividades no entran dentro del ámbito de aplicación de las normas sobre competencia. Estas "declaraciones negativas" se conceden para casos concretos y siempre que las partes hayan notificado su acuerdo a la Comisión.

Existen también *declaraciones negativas globales* para determinadas actividades que, ya sea por las dimensiones de las empresas implicadas, por la relación entre las mismas o por la naturaleza de la actividad, no se consideran contrarias a las normas sobre competencia.

- **Acuerdos de importancia menor.** Para facilitar la cooperación entre empresas de tamaño pequeño y mediano, que es económicamente deseable y cuyos efectos

sobre la competencia no son muy importantes, la Comisión en su Nota del 3 de septiembre de 1986 establece que no es necesaria la *declaración negativa* para aquellos acuerdos de menor importancia que cumplan las siguientes condiciones:

- . **Cuota de mercado.** Los bienes o servicios objeto del acuerdo no deben representar más del 5% del mercado total en el área de la Comunidad en que tenga efecto.
- . **Volumen de negocios.** La facturación anual de las empresas participantes no deben exceder conjuntamente de 200 millones de ecus.

Se trata por tanto de fomentar los acuerdos de cooperación entre pequeñas y medianas empresas que no tengan un impacto apreciable en las condiciones de mercado.

- **Exenciones del apartado 3 del artículo 85.** Las prohibiciones no serán aplicables cuando los acuerdos de cooperación mejoren la producción o distribución y compartan con los consumidores los beneficios derivados de la mejora.

De hecho, se ha reconocido siempre y el Reglamento de 1984 lo ha confirmado, que bajo ciertas condiciones, una restricción de la competencia que favorezca el progreso técnico o económico, puede ser tolerada.

#### **6.5.1.1. Exención por categorías**

Hasta la publicación del Reglamento 418/85 de Diciembre de 1984, la política de la Comisión ha sido favorecer los acuerdos en investigación y desarrollo (I+D). De tal forma que los acuerdos que afectaban sólo a la I+D no era necesario ni notificarlos.

La reglamentación del 84 consagró esta política, teniendo en cuenta, además, las interrelaciones existentes entre la investigación y el resto de las actividades de la cadena del valor para que la cooperación sea eficaz. Admitiendo incluso, la fabricación conjunta de productos y de procesos que incorporen los resultados de aquella investigación, pero no permite la comercialización conjunta, ni el establecimiento de acuerdos en ese área. Abarca tres tipos de acuerdos:

- Investigación y desarrollo en común de productos o procesos, así como la explotación en común de los resultados de dicho trabajo de investigación y desarrollo.
- Investigación y desarrollo de productos o procesos sin explotación en común de los resultados.
- Explotación y puesta en común de los resultados de acuerdos de investigación y desarrollo efectuados previamente por las mismas empresas.

Por investigación y desarrollo se entiende la adquisición de los conocimientos técnicos, las realizaciones de análisis teóricos, de estudios o de experimentos, la preparación de las instalaciones necesarias y la obtención de los derechos de propiedad intelectual correspondientes. El concepto de explotación en común incluye la fabricación y la concesión de licencias a terceros conjuntamente, pero no la distribución y venta en común.

Para poder aplicar la exención por categorías se deben cumplir los siguientes requisitos:

- La investigación debe llevarse a cabo en el marco de un programa definido.
- Todas las partes deben tener acceso a los resultados y a la explotación de los mismos.
- Las empresas encargadas de la fabricación en función de una especialización en la producción están obligadas a suministrar a todas las partes.

Para Shapiro y Willig (op.cit.) la ventaja de esta reglamentación sobre la americana está en que garantiza una verdadera exención, no siendo por tanto, sujetos de las leyes de defensa de la competencia y se refiere a actividades no sólo de investigación, sino que también tiene en cuenta otras fases de la innovación como la producción.

**Los acuerdos de especialización** son otras de las formas de colaboración que gozan de una exención por categorías en virtud de lo dispuesto en el apartado 3 del artículo 85. Estos acuerdos implican la aceptación por las partes de determinadas obligaciones recíprocas:

- No fabricar por sí mismas, ni hacer fabricar, determinados productos y dejar que sus contratantes fabriquen o hagan fabricar dichos productos.
- No fabricar ni hacer fabricar ciertos productos más que en común.

Al abandonar la fabricación de determinados productos, las empresas participantes pueden concentrarse en la producción de aquellos productos para los que reúna mejores condiciones y por tanto desarrollar una especialización, que les permita reducir costes y mejorar la calidad.

Para que sea aplicable el acuerdo de exención por categorías, los acuerdos de especialización deben ser establecidos entre empresas de dimensiones pequeñas o medianas, que cumplan las siguientes condiciones:

- La cuota de mercado para los productos objeto de la especialización no puede ser superior al 20% del mercado del conjunto de esos productos en una parte sustancial del mercado común.
- La facturación anual de las empresas participantes no debe exceder de 500 millones de Ecus, salvo que durante un periodo de dos años, esa cantidad no sea superada en una décima parte.

Las restricciones de la competencia que se generan, pero que se admiten, serían las siguientes:

- No celebra acuerdos de especialización con terceros.
- Confiar a los contratantes la distribución exclusiva de los productos objeto de la especialización.
- Aprovisionarse en la empresa común o en otras empresas conjuntamente.

Sin embargo, no se admiten compromisos que tengan por objeto limitaciones cuantitativas a la producción o establezcan acuerdos sobre precios. Además, la Comisión puede retirar la exención en aquellos casos en que se produzcan efectos no compatibles con el desarrollo del Mercado Común.

#### **6.5.1.2. Abuso de posición dominante**

El Mercado Unico fomenta el desarrollo de grandes empresas, con importantes cuotas de mercado, capaces de competir en todo el ámbito comunitario. Sin embargo, la normativa de la Comunidad condena la explotación abusiva de una posición dominante para obligar a pagar precios más altos a los consumidores o para eliminar a los competidores de menor tamaño.

El artículo 86 del Tratado establece que será incompatible con el Mercado Común y quedará prohibida, en la medida en que pueda afectar al comercio entre los Estados miembros la explotación abusiva, por parte de una o más empresas, de una posición dominante en el Mercado Común o en una parte sustancial del mismo.

Tales prácticas abusivas pueden consistir en particular en:

- Imponer directa o indirectamente precios de compra, de venta u otras condiciones de transacción no equitativas.

- Limitar la producción el mercado o el desarrollo técnico en perjuicio de los consumidores.
- Aplicar a terceros contratantes condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que les ocasionen una desventaja competitiva.
- Subordinar la celebración de contratos a la aceptación, por los otros contratantes, de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación alguna con los usos de dichos contratos.

La posición dominante puede alcanzarse como consecuencia de acuerdos de cooperación entre empresas, en cuyo caso podrían caer también bajo la jurisdicción del artículo 85, en este caso se plantearía el problema de que precepto debe aplicarse con anterioridad. La doctrina dominante sostiene que la Comisión puede elegir la disposición a aplicar, sin que exista jerarquía determinada entre ambos preceptos.

El concepto de posición dominante viene definido fundamentalmente por la cuota de mercado de que disfruta la empresa, que debe ser mayor del 40% como mínimo; aunque también hay que considerar muchos otros factores. Existe abuso de posición dominante cuando se utiliza tal posición en perjuicio de terceros.

Los criterios utilizados por la Comisión para sus decisiones y por las Sentencias del Tribunal de Justicia de serían los siguientes:

- Criterios de estructura del mercado y de la empresa:
  - . Dimensión absoluta de la empresa
    - Volumen de facturación
    - Cash-Flow
    - Volumen de empleo
    - Activos
  - . Dimensión relativa "relevant market"

- . Grado de concentración del sector
- . Grado de diferenciación de los productos
- . Condiciones de acceso al mercado
- Criterios de comportamiento:
  - . Sustracción de la empresa dominante a la competencia efectiva
  - . Disfrute de una libertad de acción inexistente en el régimen de libre competencia.
  - . Influencia "esencial" sobre las condiciones de mercado y las reacciones de la competencia
- Criterios de resultados:
  - . Amplitud de los márgenes de beneficio
  - . Eficacia relativa de la producción y la distribución
  - . Características del producto
  - . Posibilidades de desarrollo , innovación y técnicas de producción de las empresas

#### **6.5.1.3. Aplicación práctica del derecho de competencia**

El procedimiento normal para aplicar la política de competencia comprende los siguientes pasos:

- Las empresas que celebren acuerdos que pudieran afectar a la libre competencia deben comunicarlos a la Comisión Europea antes de que entren en vigor. En la mayoría de los casos la contestación se recibe rápidamente.
- También aquellas firmas que se consideren perjudicadas por los acuerdos de cooperación entre otras empresas pueden presentar denuncia ante la Comisión.
- Para realizar su investigación la Comisión puede solicitar información complementaria a las empresas afectadas. En función de los resultados de la investigación, la Comisión autorizará el acuerdo tal y como se presentó o con modificaciones o lo prohibirá totalmente.

- En caso de prácticas contrarias a la competencia la Comisión puede imponer multas a las firmas culpables por una suma equivalente hasta el 10% de su volumen de negocios.
- Las empresas que no estén de acuerdo con la decisión adoptada por la Comisión pueden recurrir contra ella ante el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de Luxemburgo.

Siguiendo la evolución de las decisiones de la Comisión y de la Sentencias del Tribunal de Justicia se puede determinar la línea seguida en términos generales por la Comunidad respecto a determinados tipos de acuerdos de cooperación<sup>5</sup>.

Los acuerdos de investigación, incluso con desarrollo y explotación de los resultados son considerados en general positivos, en la medida en que impliquen una innovación tecnológica. Los acuerdos de especialización también se considera que pueden ser admitidos. Por lo que respecta a los acuerdos de compras en común, aunque las empresas no estén en competencia pueden suponer una restricción del mercado en términos de demanda. Las decisiones de la Comisión hacia los acuerdos de venta en común muestran por el contrario una orientación positiva.

Los intercambios de información sobre el mercado en abstracto no se consideran lesivos para la competencia, sin embargo la Comisión no admite los intercambios de información para coordinar los comportamientos de las empresas en el mercado. La publicidad en común de varias empresas está permitida siempre que se respete el derecho de que cada empresa pueda realizar su publicidad individual. Por último, el establecimiento de normas y estándares homogéneos es valorado positivamente por la Comisión.

---

<sup>5</sup> Van der Woude, Jones y Lewis (1990) en su libro "EEC Competition Law Handbook" ofrecen una lista de referencias muy completa de acuerdos de empresas afectados por decisiones de la Comisión o por sentencias del Tribunal de Justicia, ordenados por categorías.



### **6.5.2. Política industrial**

La política industrial, que no aparece en el Tratado, cobra fuerza a partir de 1970, cuando se publica el informe Colonna. En él se habla ya de que hay que elaborar y poner en marcha, medidas que permitan la cooperación transnacional de las empresas comunitarias, especialmente en proyectos tecnológicos, para superar el desfase tecnológico de la comunidad.

La cooperación transnacional se fomenta a través de la eliminación de las trabas jurídicas y fiscales existentes, además de la creación de unas condiciones favorables para la colaboración en el mercado común. Esto se consigue a través de medidas nacionales y comunitarias que se refieren a la calidad de los productos, las tecnologías utilizadas para producirlos, la formación de los trabajadores, la creación de nuevos mercados.

Siguiendo el esquema de Rodríguez de Tembleque y Menéndez Alonso (1987) (1989), podemos establecer que la estrategia comunitaria en el campo de la cooperación transfronteriza, se basa en:

- Reducción de trabas legales a la cooperación.
- Establecimiento de redes de apoyo y contacto.
- Apoyar la transferencia de tecnología e investigación conjunta.

El objetivo último sería la creación de la Empresa Europea cuyo mercado sea la totalidad de la Comunidad Europea o una parte del mismo, para conseguir las economías de escala derivadas de un mercado de 340 millones de consumidores.

#### **6.5.2.1.Reducción de trabas legales**

En orden a armonizar las distintas legislaciones de los países miembros se han ido aprobando diferentes directivas, especialmente en materia de sociedades anónimas. Sin embargo todavía no se ha conseguido avanzar en el proyecto de reglamento de una sociedad anónima europea.

Para facilitar la cooperación a nivel comunitario, se aprobó el 25 de julio de 1985 el reglamento de la Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE), que supone la creación de una entidad jurídica independiente para favorecer la colaboración. Debe estar compuesta al menos por dos miembros pertenecientes a dos países comunitarios diferentes, cuya pertenencia a la AEIE no sea su objetivo principal. Está diseñada para favorecer todo el proceso productivo, desde el inicio de un proyecto hasta su comercialización.

El objetivo de la AEIE es permitir a los participantes la realización de actividades conjuntas, como disponer de un servicio informático común, constituir un grupo de empresas para presentar ofertas en común en una licitación, aunar las capacidades de venta, crear un equipo de investigación, etc. De esta forma se les dota de la estructura jurídica necesaria para hacer frente a las complejas obligaciones legales y fiscales que surgen en los proyectos en los que participan empresas de distintos países. Cada participante mantiene su independencia y sólo pone al servicio del proyecto los hombres y los recursos necesarios.

La importancia de este instrumento estriba en que sin necesidad de disponer de un capital determinado y con una gran libertad de acción, permite que las empresas puedan desarrollar en común en la AEIE, las actividades que ejercen cada una por separado, con la única condición de que su actividad conjunta tenga un carácter auxiliar respecto a las de sus miembros.

#### **6.5.2.2. Redes de apoyo y puntos de contacto**

A partir de la creación de la Task Force en 1986 -hoy convertida en la Dirección General XXIII- se han ido desarrollando nuevos instrumentos para fomentar la cooperación transnacional, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas:

— **Sistemas mecanizados de acercamiento entre empresas:**

- **Bureau de Rapprochement des Entreprises (B.R.E.).** Oficina de acercamiento entre empresas de la Comisión de las Comunidades Europeas. Es el primer instrumento utilizado por la Comisión para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a buscar socios en otros países. Actúa de forma descentralizada, por medio de una red de corresponsales establecidos en los Estados miembros de la Comunidad y en terceros países, que se encargan de la gestión de ofertas y demandas de cooperación de carácter no confidencial.

- **BC-NET (Red Europea informatizada de cooperación y acercamiento entre empresas).** Su finalidad es la creación de una base de datos que permita relacionar las ofertas y demandas de cooperación entre las empresas europeas.

Las empresas interesadas en alcanzar acuerdos de cooperación transnacional pueden dirigirse a su asesor de empresa. Este es una persona privada o pública que tiene como profesión o misión ayudar a las empresas especialmente pequeñas y medianas, a definir y buscar una cooperación con otras empresas y que está en contacto directo con ellas. El asesor confecciona un perfil de cooperación. El perfil se envía a BC-NET para su tratamiento informático.

Las ofertas se almacenan en un banco de datos. Las demandas se comparan con el stock de ofertas. El asesor se encarga de informar regularmente a la empresa de la utilización que se está haciendo de su perfil y le asesora en la selección de las diferentes respuestas proporciona-

das por el sistema y le facilita la información para que pueda iniciar los contactos de cooperación.

- **EUROKOM.** Gestión de ofertas y demandas de cooperación a través del correo electrónico de la Red de Centros Europeos de Información empresarial (Euroventanillas), cuya función es informar a las empresas sobre las actividades comunitarias y asesorarlas en sus gestiones dentro del marco de la Comunidad. Las demandas de cooperación recibidas a través del correo electrónico se publican en periódicos o revistas especializadas para su difusión, aunque aquellos casos en los que se aprecia una demanda interesante de la que pueden derivar importantes acuerdos de cooperación pueden ser gestionados directamente por el organismo en que está instalada la euroventanilla. Es un sistema más rápido y flexible que el BC-NET, pues no hay que preparar un perfil a través de los asesores ni se almacena en la base de datos.
- **Centros de Empresa e Innovación (Incubadoras de negocio),** apoyan a pequeñas empresas innovadoras que carezcan de los medios o la experiencia necesaria para desarrollar sus proyectos.
- **Programas comunitarios de cooperación:**
  - **EUROPARTENARIAT.** Para favorecer el establecimiento de acuerdos de cooperación entre pequeñas y medianas empresas de regiones comunitarias más desfavorecidas o de regiones comunitarias en declive industrial con empresas de otras regiones de la Comunidad.  
Consiste en la celebración de encuentros entre pequeñas y medianas empresas de los países miembros con el doble objetivo de amortiguar los desequilibrios regionales y crear un tejido industrial más adaptado al mercado único.

El programa Europartenariat se desarrolla de acuerdo a las siguientes fases:

1. Selección de las empresas locales que van a participar en el programa.
2. Elaboración de un catálogo donde se recogen los perfiles y los proyectos de cooperación de todas estas empresas locales participantes clasificadas sectorialmente.
3. Difusión del programa entre las empresas e instituciones del resto de los países comunitarios al objeto de captar empresas interesadas en acudir al encuentro de cooperación.
4. Organización y asistencia al encuentro empresarial.

Se han celebrado encuentros de Europartenariat en Dublín, Torremolinos, Cardiff, Salónica y Bari. En 1993 se van a celebrar en Francia y en Escocia.

- **INTERPRISE** (Initiative pour Encourager le Partenariat entre Industries et/ou Services en Europe). Este programa está destinado a fomentar la cooperación entre empresas europeas y se inspira en el modelo del programa Europartenariat. Su objetivo es apoyar las iniciativas locales, regionales y nacionales para estimular los contactos entre empresarios que impulsen las relaciones de colaboración entre pequeñas y medianas empresas. Los proyectos deben incluir al menos a tres regiones de tres Estados diferentes.

La valoración de la efectividad de estos sistemas de fomento de la cooperación es difícil de realizar, fundamentalmente porque se realiza un seguimiento estadístico de las ofertas y demandas que se gestionan, pero una vez se han realizado los contactos se pierde la información. De esta manera no es posible saber si las negociaciones culminan con el establecimiento de acuerdos, ni qué tipos de acuerdos se pueden adoptar. Los aspectos más negativos que suelen señalar las

empresas es la dificultad par realizar los perfiles de cooperación y la falta de apoyo cuando se entra en la fase de establecer los contactos.

#### **6.5.2.3. Programas de cooperación en investigación y desarrollo**

La mejora de la competitividad de la industria es uno de los objetivos perseguidos por la Comunidad Europea. Se pretende situar a las empresas europeas en condiciones de competir con las empresas norteamericanas y japonesas. Para ello se han desarrollado los distintos *programas marco* cuya misión consiste en permitir concentrar las actividades de investigación en un cierto número de sectores estratégicos, favoreciendo la cooperación entre investigadores, laboratorios y empresas de los diferentes Estados miembros de la Comunidad.

Los diversos programas comunitarios en curso contribuyen a movilizar recursos humanos, financieros y tecnológicos para buscar la competitividad a través de la innovación. Las empresas participantes reciben subvenciones de hasta un cincuenta por ciento del coste del proyecto aprobado por la Comisión. EL requisito común a casi todos los proyectos es la colaboración entre empresas de Estados miembros diferentes. Se pretende alcanzar una masa crítica de inversión suficiente para poder rentabilizar los proyectos.

Un programa que ha tenido una gran importancia ha sido el **ESPRIT (Programa estratégico para la Investigación y el desarrollo de las Tecnologías de la Información)**. Este proyecto supuso para la Comisión Europea asumir el papel de líder en el impulso de la cooperación europea entre empresas vinculadas a tecnologías de la información. La Comisión era consciente del atraso europeo en tecnologías de la información respecto a los competidores americanos y japoneses. La política tradicional de defensa de los campeones nacionales no había sido capaz de mejorar la situación competitiva de las empresas europeas. Por ello en 1980, la Comisión invitó a las 12 mayores empresas europeas en tecnologías de la información a desarrollar un programa conjunto de cooperación, financiado al 50%, con los siguientes objetivos:

- Promover cooperación intracomunitaria en investigación y desarrollo en tecnologías de la información.
- Crear una base tecnológica europea.
- Desarrollar estándares europeos.

La primera fase obtuvo muy buenos resultados a juicio de la Comisión y de las empresas participantes y se lanzó una segunda fase por otros 5 años. De la evaluación realizada por la Comisión del programa se pueden destacar los siguientes puntos:

- El 54% de las empresas consideró buena y el 42,8% muy buena su colaboración en ESPRIT.
- El 57% destacó una total ausencia de conflictos, mientras que el 0,4% tuvo conflictos frecuentes.
- El 59% calificó de bueno y el 34,1% de excelente el nivel de intercambio de información.
- El 97,5% opinó que mediante este programa se estimula la cooperación en el interior de la Comunidad Europea.

Los principales beneficios se han conseguido en el campo del establecimiento de estándares, que hoy juegan un papel fundamental en el nuevo entorno competitivo, y en la aceleración de la difusión de la tecnología.

En la actualidad existen otros muchos programas de cooperación en curso:

- **COMETT.** Para estimular la colaboración universidad empresa.
- **BRITE.** Para ayudar financieramente a proyectos de investigación precompetitiva y de desarrollo, cuyo fin sea mejorar la base tecnológica de la industria manufacturera de la CEE.
- **BRAP.** Programa de acción para la investigación en el campo de la biotecnología.
- **Climatología.** Su objetivo es contribuir a la resolución de los problemas climáticos contemporáneos.

- **Ahorro energético.** Proyectos que tienen como objetivo fomentar la difusión de nuevas tecnologías aplicables de ahorro de energía.
- **JOULE.** Para reducir los costes energéticos y garantizar suministros a largo plazo.
- **SPRINT.** Programa estratégico para la innovación y la transferencia de tecnología.
- **RACE.** Programa de investigación y desarrollo de tecnologías avanzadas de telecomunicación.
- **CRAFT.** Programa que alienta a las pequeñas y medianas empresas a asociarse para confiar los trabajos de investigación a organismos especializados.
- Y muchos otros programas.

A pesar de estos programas todavía se mantienen dentro de la Comunidad Europea fuertes obstáculos a la cooperación entre empresas de diferentes países, debidos fundamentalmente a las diferencias de objetivos nacionales, de estrategias, de métodos de trabajo y de *culturas de empresa*, combinados con viejas rivalidades históricas.

De hecho, en el estudio empírico realizado por Jacquemin (1986) se pone de manifiesto que aunque los acuerdos son casi todos internacionales, la mayoría no son de empresas de la CEE entre sí, sino con empresas de fuera, especialmente norteamericanas. En este contexto existe el peligro de que al aliarse las empresas europeas con empresas extranjeras más poderosas, ocupen una posición marginal dentro de los acuerdos de cooperación, especialmente en las redes de empresas, con los problemas de dependencia que se pueden generar.

Otro riesgo destacado por Jacquemin es que, debido a las barreras nacionales no tarifarias, los acuerdos de cooperación entre empresas de la Comunidad Europea se realicen a nivel de producto final, con una distribución nacional del mercado geográfico, entre los llamados *campeones nacionales*, (empresa líder de cada país protegida por su gobierno).



La demanda europea de productos de alta tecnología es baja, a causa de la fragmentación del mercado y de la ausencia de proyectos conjuntos comparables a la americana SDI (Iniciativa de defensa estratégica), o a la Japonesa *sociedad de información*. Se necesita, según De Woot (1990), además de políticas de cooperación la existencia de proyectos europeos conjuntos a gran escala y mayor velocidad en la unificación del mercado europeo.

Por esta misma causa, muchas empresas europeas no son suficientemente fuertes para *internacionalizarse* por ellas mismas, en sectores de alta tecnología. Por ello, están forzadas a adoptar una estrategia de cooperación internacional como única forma de ampliar su capacidad estratégica.

Los mayores éxitos de colaboración han sido alcanzados en proyectos conjuntos europeos en sectores de avanzada tecnología, como aviación o espacial. Fuera de estos proyectos se tiende a cooperar con empresas no europeas donde la relación de fuerzas suele ser desfavorable a las empresas europeas, al participar éstas como socios minoritarios en las coaliciones.

Dados los problemas de ambigüedad de la cooperación como estructura organizativa, a nivel europeo es necesario promover el equilibrio entre los socios y mejorar los métodos de gestión de consorcios y alianzas. El fomento de los acuerdos de cooperación no debe realizarse sólo desde una perspectiva *antitrust*, sino que debe complementarse con beneficios fiscales y financieros.

Podemos concluir con Jacquemin (*op.cit.*) que "parece posible combinar una política de competencia razonable, asegurando la transparencia de las operaciones de la cooperación, con medidas positivas favoreciendo la colaboración internacional. Esta política combinada deberá permitir superar la fragmentación del mercado común, potenciada por la protección de los *campeones nacionales* y asegurar la emergencia una Europa tecnológica competitiva."

## **CAPITULO 7**

**LA COOPERACION EMPRESARIAL EN ESPAÑA**

## 7. LA COOPERACION EMPRESARIAL EN ESPAÑA

En las últimas décadas se ha producido en la industria española una profunda transformación estructural. Se ha pasado de un mercado protegido, con una oferta insuficiente para atender la gran demanda de bienes de consumo e inversión, a un mercado abierto, fuertemente competitivo, con un exceso de oferta sobre la demanda. Gran parte de los sectores industriales se encuentran inmersos o han pasado por una fase de reconversión, caracterizada por procesos de concentración empresarial que buscan adquirir la dimensión mínima necesaria para resultar competitivos en el entorno actual.

En este contexto, la cooperación se presenta en España como una de las fórmulas más dinámicas para conseguir la masa crítica necesaria para competir y como una vía de internacionalización e integración en las redes tecnológicas, sin elevado riesgo y con un coste soportable para las empresas. Los acuerdos de cooperación constituyen una nueva estrategia competitiva, paralela a los procesos de concentración de la propiedad, para adaptarse a los cambios de la organización industrial.

Tradicionalmente han existido grandes dificultades en la implantación de la estrategia cooperativa entre las empresas. Por una parte las pequeñas empresas, que caracterizan el tejido industrial español, carecen de recursos humanos y materiales para dedicarlos a la planificación, necesaria para diseñar los proyectos de cooperación. Además, por su carácter individualista, el pequeño empresario suele ser reacio a facilitar información y a compartir sus decisiones con otros agentes.

Por otra parte, las grandes empresas nacionales, salvo contadas excepciones, no tienen la suficiente importancia para participar en las grandes redes tecnológicas internacionales, por lo que sus posibilidades de creación de alianzas han estado bastante limitadas. En general se han considerado como cooperación relaciones de subcontratación y contratos de licencia, que más que relaciones de colaboración

mutua entre empresas independientes representaban lazos jerarquizados entre una empresa grande y una pequeña, o entre una multinacional y una empresa nacional.

En la actualidad, como consecuencia de la internacionalización de la economía y del fuerte incremento de la competencia, la cooperación es considerada como una alternativa viable por un número de empresas cada vez mayor. Principalmente por el fuerte impulso que está recibiendo esta estrategia por parte de la Administración Central y otros organismos públicos y privados, dentro de sus programas para mejorar la competitividad de la empresa española.

### **7.1. TENDENCIA Y CARACTERISTICAS**

Como factores fundamentales que influyen en el desarrollo de la cooperación en España habría que destacar:

- Integración española en la Comunidad Europea y entrada en vigor del Mercado Unico europeo.
- Desregulación de determinados sectores económicos.
- El pequeño tamaño de las empresas españolas en comparación con sus equivalentes europeas.
- Elevado porcentaje de PYMES en sectores maduros con escasas perspectivas de futuro, y reducido número de pequeñas empresas innovadoras en sectores tecnológicamente avanzados con fuertes expectativas de crecimiento.
- Existencia de unidades productivas especializadas de pequeña dimensión, integradas en sistemas productivos locales, que se pueden caracterizar como distritos industriales (estudiados en el capítulo 4).

La apertura de la economía española con su integración en el Mercado Común europeo ha supuesto para muchas empresas ver modificados sus parámetros

competitivos, al tener que actuar en un mercado a una escala mucho mayor y en el que ni siquiera tiene reservadas sus fronteras tradicionales, al verse invadido por competidores internacionales con mayores recursos y experiencia competitiva. Efectivamente, mediante la construcción del espacio único europeo se busca desarrollar un modelo de economía de mercado basado en el reforzamiento de la competencia y de la libre concurrencia.

El proceso de desregulación que se está experimentando en un gran número de sectores, como la banca, transportes, telecomunicaciones, etcétera, también está aumentando el nivel de concurrencia al eliminar los privilegios de determinados competidores y abrir estos sectores a un mayor número de agentes económicos. A su vez la desregulación de estos sectores está influyendo en otros provocando un fuerte incremento del nivel de competencia en la economía.

La posición de partida de la empresa española para hacer frente a este aumento de la escala de los mercados y al incremento de la competencia, está condicionada por su tamaño y su escasa internacionalización. De hecho, no existen prácticamente empresas multinacionales de las características de las existentes en otros países desarrollados. Los procesos de concentración (adquisiciones y fusiones) vividos en los últimos años representan un esfuerzo por conseguir la masa crítica suficiente para poder desenvolverse en el nuevo entorno competitivo. En esta línea, las grandes empresas españolas establecen acuerdos de cooperación con empresas extranjeras, fundamentalmente de la Comunidad Europea, para tomar posiciones en el ámbito internacional.

A semejanza de lo que ocurre a nivel internacional, en algunos sectores como la informática o las telecomunicaciones, las alianzas, se han convertido en elementos imprescindibles para la supervivencia de las empresas de tal forma que las grandes empresas desarrollan una extensa red de acuerdos de cooperación con distintas compañías tanto de su propio sector como de sectores con tecnologías complementarias para alcanzar nuevos segmentos de mercado. En el caso de filiales españolas

de multinacionales, muchas veces reproducen en España las alianzas de sus casas matrices, pero también desarrollan su propia estrategia de cooperación con otras empresas nacionales o internacionales.

Sería el caso, por ejemplo, de IBM España que ha establecido un alto número de alianzas, no sólo con competidores como Apple o Siemens, sino también con otras corporaciones no informáticas como Iberdrola, Sevillana, El Corte Inglés, Abengoa, Editorial Planeta o Bouigues. El objetivo es reenfocar la actividad de la empresa hacia una compañía de servicios y para ello se han dado cuenta de que solos no pueden ser los líderes en todos y cada uno de los campos en los que actúan.

Otro motivo de cooperación para las grandes empresas españolas es intentar posicionarse en las grandes redes tecnológicas que se están configurando, aunque de momento su presencia no es muy numerosa. Algunas empresas como Telefónica con sus acuerdos internacionales o CASA con su participación en los proyectos Airbus y EFA pretenden tomar parte activa en el desarrollo global de sus mercados.

A nivel nacional, existen acuerdos en tecnología como AENTEC (Asociación Española de Nuevas Tecnologías) formada por 11 empresas españolas del sector de la electrónica, que centra sus actividades en torno a un objetivo principal: crear tecnología española competitiva e independiente. Para ello todas las empresas participantes colaboran en el desarrollo de proyectos conjuntos dado su carácter complementario.

Los medios de comunicación se han internacionalizado con la entrada de capital extranjero y los acuerdos para crear fuertes grupos multimedia como en el caso de PRISA, que ha establecido acuerdos de cooperación con distintos periódicos de Italia, Francia, Inglaterra y Portugal, además de asociarse con Canal+ Francia para la explotación de un canal televisivo en España.

Otros acuerdos destacables en los que participan un cierto número de empresas españolas son los programas de Investigación y Desarrollo auspiciados por la Comunidad Europea y en los que suele ser requisito imprescindible que colaboren empresas de al menos dos países diferentes. La participación en estos proyectos está permitiendo a las empresas españolas conocer las tecnologías que se aplican en otros países más avanzados y lo que es más importante orientar sus organizaciones hacia la innovación y la calidad.

Por lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas, la inmensa mayoría en España, su futuro depende fundamentalmente de que consigan especializarse en alguna función que les permita encontrar un nicho de mercado en el que puedan desarrollar sus actividades. Al ser más flexibles y con menores estructuras burocráticas pueden adaptarse más rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Sin embargo, en todas aquellas funciones en las que existen economías de escala siempre serán menos eficientes que las grandes empresas y sus costes serán por lo tanto mayores y en otras actividades, ni siquiera tendrán la masa crítica suficiente y necesaria para poder competir con alguna probabilidad de éxito.

El futuro de estas pequeñas y medianas empresas va a estar por tanto condicionado por la posibilidad de que alcancen esa masa crítica necesaria para ser competitivos. En algunos sectores es imprescindible un tamaño tal que obliga a estas empresas a crecer o a desaparecer, por lo que las soluciones más rápidas son las fusiones con los competidores o un rápido crecimiento interno.

El rápido crecimiento interno es muy difícil para estas empresas pues normalmente carecen de los recursos financieros necesarios para financiar el crecimiento, además estas empresas, normalmente dirigidas por el propietario, suelen estar gestionadas de acuerdo a una cultura personalista sin delegación de funciones y con poca planificación a largo plazo. De tal forma que, incluso aunque se produzca el

crecimiento, suelen tener muchas dificultades para controlarlo y mantener las ventajas que les hacían competitivas.

En estas condiciones, si se busca el crecimiento externo mediante fusiones o adquisiciones, se puede conseguir el aumento del tamaño, pero normalmente a costa de perder la personalidad y las cualidades que las caracterizaban como pequeña empresa, sin tener en cuenta las dificultades del proceso de fusión y las tensiones que genera en las organizaciones.

La cooperación aparece para estas empresas como una vía intermedia que les permite alcanzar la masa crítica en aquellas actividades de la cadena del valor donde les faltaba, pero que les mantiene la independencia jurídica y patrimonial y por tanto pueden conservar las cualidades asociadas a la pequeña empresa en lo que se refiere a flexibilidad y capacidad de innovación.

Sin embargo todavía existen reticencias por parte de muchas empresas a seguir esta estrategia, por miedo a perder su independencia, por la desconfianza hacia los posibles socios, por las dificultades que presenta todo el proceso de cooperación, etc. A pesar de ello en algunos casos se ha impuesto como una necesidad imperativa, como las agrupaciones de compra para los pequeños comerciantes.

Los acuerdos establecidos a este nivel entre empresas de tamaño pequeño y mediano son más difíciles de detectar, pues no suelen ser reflejados por la prensa y los pequeños empresarios suelen ser reacios a facilitar información. Los principales organismos preocupados por las pequeñas empresas -como el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (IMPI), las instituciones de desarrollo regional, como el IMPIVA o el IMADE y las Cámaras de Comercio- están desarrollando políticas para fomentar este tipo de cooperación entre PYMES y a través de ellos se están apreciando buenos resultados.



Un caso especial de cooperación entre PYMEs, pero que también puede afectar a alguna empresa de mayor tamaño, son los denominados distritos industriales, o sistemas productivos locales. Se ha comprobado que la propensión a cooperar es mucho mayor entre empresas de un ámbito local que entre empresas no vinculadas a un territorio. La experiencia italiana muestra como algunas localidades consiguieron una notable capacidad de adaptación e incluso de crecimiento en un contexto industrial, que incluso a nivel mundial se encontraba en recesión, en virtud de un complejo entramado de relaciones de cooperación basado en una identidad social y geográfica definida en un territorio<sup>1</sup>.

En España el programa EXCEL del Ministerio de Industria ha recogido en sus primeras jornadas las conclusiones de un estudio realizado sobre 23 sistemas productivos locales para conocer las características de la organización productiva, considerando la incidencia que tienen en dicho modelo organizativo, las economías externas locales y las relaciones de cooperación entre las empresas.

## **7.2. ACTUACION DE LOS PODERES PUBLICOS RESPECTO A LA COOPERACION.**

El marco legal en que se desenvuelve la cooperación interempresarial en España es el fruto de una doble preocupación de las autoridades económicas en relación con el tema. Por una parte tienen el cometido de velar por la defensa de la competencia, para garantizar la máxima eficiencia del sistema económico en la asignación de los recursos y proteger a los consumidores. Por otra parte, se busca mejorar la competitividad de la industria nacional en el contexto internacional. Por lo tanto, el objetivo de la actuación de los poderes públicos es impedir aquellos acuerdos que atenten contra la competencia, y fomentar aquellos otros que promuevan mejoras en la posición competitiva de las empresas españolas.

---

<sup>1</sup> Un análisis detallado de los distritos industriales italianos se puede encontrar en PYKE, BECCATTINI y SENGENBERGER (1992).

### **7.2.1. Política de competencia.**

La competencia es considerada el principio rector de la economía de mercado. La defensa de la competencia es, por tanto, un elemento básico para el funcionamiento del sistema económico. La legislación española sobre este tema está inspirada en las normas comunitarias analizadas en el capítulo 6. Se compone de básicamente de las siguientes normas jurídicas:

- Ley de defensa de la competencia, de 17 de Julio de 1989
- Ley de la competencia desleal, de 10 de Enero de 1991
- Real decreto de defensa de la competencia, de 21 de Febrero de 1992

La Ley de defensa de la competencia tiene como objetivo específico garantizar la existencia de una competencia suficiente y protegerla frente a todo ataque contrario al interés público. En el capítulo primero, titulado "De la libre competencia", se regulan los acuerdos y prácticas restrictivas o abusivas. En su artículo uno se prohíben los acuerdos, que consistan en:

- . La fijación de precios, o de otras condiciones comerciales o de servicio.
- . La limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.
- . El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.
- . La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosas frente a otros.

Sin embargo, en sintonía con la legislación comunitaria, en los artículos siguientes se establecen aquellos supuestos en los que no se aplicarán las prohibiciones del artículo uno. Básicamente los que contribuyan a mejorar la producción o la comercialización de bienes y servicios, o a promover el progreso técnico y económico; además de aquellos que se encuentren justificados por la situación económica general y el interés público.

**El Real Decreto de defensa de la competencia** desarrolla la ley de 1989 en materia de exenciones por categoría, recogiendo las disposiciones establecidas por los distintos Reglamentos CEE de la Comisión.

**La Ley de competencia desleal** pretende establecer unas condiciones concurrenciales similares a las que reinan o imperan en el conjunto de los demás Estados miembros de la Comunidad Europea. En ella se recogen los mecanismos precisos para impedir que el principio de libertad de competencia pueda verse falseado por prácticas desleales, susceptibles de perturbar el funcionamiento concurrencial del mercado.

La aplicación de las leyes se encomienda a órganos administrativos: El Tribunal de Defensa de la Competencia, con funciones de resolución, y en su caso, de propuesta y el Servicio de Defensa de la Competencia, al que se encarga la instrucción de los expedientes. El procedimiento aplicable acoge los principios de economía, celeridad y eficacia, así como el de garantía de la defensa de los administrados.

**El Tribunal de Defensa de la Competencia** tiene previsto instruir 18 expedientes sancionadores conforme a la ley 16/1989 en el año 1993, según consta en la ley de Presupuestos de Estado, además prevé dictar 20 autorizaciones singulares por conductas anticompetitivas y, en principio, prohibidas.

Por su parte, la Dirección General de Defensa de la Competencia tiene previsto presentar en el mismo año 115 denuncias por prácticas restrictivas de la libre competencia. La mayor parte de los expedientes se refieren a competencia desleal, acuerdos de fijación de precios y para eliminar competidores. Los sectores más habituales en los expedientes son comercio y reparaciones, industria, productos alimenticios, bebidas y tabaco.

### **7.2.2. Política industrial**

La cooperación es uno de los principales objetivos de la política industrial para impulsar la innovación industrial y conseguir incrementar la competitividad de las empresas españolas.

Las relaciones de colaboración entre empresas pequeñas y medianas no conducen a prácticas restrictivas de la competencia, por el contrario, se ha detectado en los estudios empíricos realizados que existe una correlación positiva entre los acuerdos de cooperación y la mejora de la competitividad<sup>2</sup>. La política desarrollada por la Comisión europea reconoce explícitamente la necesidad de fomentar y facilitar los acuerdos de cooperación, para reforzar la posición competitiva de la industria europea en los mercados mundiales.

Para las empresas españolas, especialmente las de tamaño pequeño y mediano, la formación de acuerdos de cooperación puede alcanzar una importancia determinante para la consecución de sus objetivos competitivos. Sin embargo, ni la cultura empresarial, ni los programas comunitarios favorecen la dinámica de la cooperación. Por lo que respecta a este último punto debe señalarse que "las empresas españolas se encuentran en situación de desventaja para acceder a los programas de cooperación impulsados por la Comunidad Europea, en cuanto que éstos están diseñados con arreglo a criterios organizativos de los sistemas industriales de los países europeos avanzados"<sup>3</sup>. Por esta razón, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MICYT) está desarrollando un programa cuyo objetivo es ampliar el marco de posibilidades de cooperación de las empresas nacionales, en los ámbitos de producción, comercialización e investigación.

---

<sup>2</sup> "La cooperación entre empresas: una nueva estrategia empresarial". Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Centro de Publicaciones, 1992. Página 112.

<sup>3</sup> "Competitividad de la empresa: cooperación industrial y colaboración internacional". Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Enero, 1992. Página 7.

El artículo 130F del Tratado CEE, establece el estímulo de los esfuerzos de cooperación que permita a las empresas el mayor aprovechamiento de las potencialidades del Mercado Interior de la Comunidad, para favorecer el desarrollo de la competitividad internacional. En virtud de esto, el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (MICYT) ha establecido un sistema de ayudas, que se convocan anualmente, para el fomento de la cooperación entre empresas y la colaboración internacional. En la actualidad es el IMPI el organismo encargado de gestionar este programa. La justificación de las ayudas se basa en la excesiva atomización del sistema productivo español, por lo que resulta conveniente adoptar medidas de apoyo en favor de la cooperación, en particular cuando participen empresas de menor dimensión, a las que se privilegiará mediante el tratamiento preferente de los proyectos denominados de menor importancia, de acuerdo con la definición a tal efecto establecida por la Comisión de la CEE, analizada anteriormente.

El Ministerio de Industria es consciente de que la dinamización de los procesos de cooperación corresponde a los agentes económicos directamente implicados, no obstante lo anterior, dadas las dificultades objetivas que encuentran las empresas para seguir esta estrategia, estima necesaria la intervención de los poderes públicos para prestar un apoyo complementario al esfuerzo colectivo.

Los acuerdos de cooperación pueden establecerse en un entorno de mercado o de no mercado. En el primer caso, que suele corresponder a las grandes empresas, las relaciones de colaboración se definen al margen de las medidas de fomento adoptadas por la autoridad económica. En el segundo caso, que afecta generalmente a las pequeñas y medianas empresas, los acuerdos vienen inducidos por las externalidades positivas creadas expresamente para tal fin a través de programas de Política Industrial.

En esta línea el Ministerio de Industria considera uno de los rasgos de su política el fomento de la cooperación entre empresas, especialmente de tamaño pequeño

y mediano. Para ello está llevando a cabo una serie de iniciativas que van desde la concesión de las ayudas, antes citadas, para financiar acuerdos de cooperación, hasta las jornadas EXCEL para el impulso del estudio de las relaciones interempresariales que se generan en los sistemas de industrialización descentralizada y difusa en el territorio, más conocidos como distritos industriales.

### **7.3. CONCESION DE AYUDAS PARA EL FOMENTO DE LA COOPERACION**

El análisis de las órdenes ministeriales de concesión de ayudas para la cooperación entre empresas y la colaboración internacional, que se convocan cada año, es muy interesante para comprender la política que la administración trata de desarrollar en esta materia. A través de las ayudas se pretende encauzar los esfuerzos cooperativos en una determinada dirección, además de fomentar una cultura basada en la colaboración entre las empresas españolas y su inclusión en las redes internacionales.

La definición que se da de cooperación entre empresas, a efectos de conseguir las ayudas, es el desarrollo de iniciativas empresariales, de carácter productivo, comercial o tecnológico, entre dos o más Sociedades económica y jurídicamente independientes que, movidas por la reciprocidad de ventajas y la búsqueda de sinergias que puedan contribuir a incrementar su competitividad, acuerdan cooperar conjuntamente compartiendo riesgos y costes.

Las organizaciones beneficiarias serán las empresas industriales o de servicios, que proyecten suscribir acuerdos de cooperación, tanto a nivel nacional como internacional, siempre que no conduzcan a prácticas restrictivas de la competencia. Evidentemente el objetivo que se persigue es el de aumentar la competitividad de las empresas y por extensión mejorar la eficiencia del sistema económico, en ningún caso se potencian acuerdos que puedan suponer la creación de cárteles, para controlar el mercado.

Asimismo, serán susceptibles de subvención, aquellas iniciativas de entidades nacionales de servicios u organismos públicos o privados encaminadas a la promoción, orientación y/o apoyo a la cooperación interempresarial, así como las que fomenten la colaboración internacional. En este sentido, tendrá carácter prioritario la identificación de proyectos concretos de cooperación y la dinamización de los mismos entre los socios potenciales.

**Los acuerdos de cooperación para poder ser considerados como tales deben constituirse legalmente.** Para ello pueden adoptar cualquiera de las siguientes formas jurídicas:

- Empresas conjuntas (joint-venture)
- Agrupaciones de Interés Económico (AIE)
- Consorcios
- Asociaciones
- Alianzas estables
- Contratos
- Cualquier otra forma que los acredite suficientemente.

La concesión de ayudas se fija con un criterio muy amplio, respecto a los campos de actividad sujetos a los acuerdos y a los objetivos específicos que se persigan. En general se busca potenciar aquellas formas de colaboración que supongan una mejora de la competitividad de la empresa y tengan unas mínimas garantías de viabilidad.

**Se pretende impulsar los acuerdos que tengan por OBJETO:**

- Mejorar la eficiencia de los procesos productivos.
- Fabricar nuevos productos o mejorar los existentes.
- Ampliar la oferta de bienes y/o servicios.
- Integrar procesos y/o productos complementarios.
- Introducir mejoras en la gestión de stocks.
- Ofrecer al mercado productos de mayor valor añadido.
- Adquirir bienes y servicios para la producción de forma conjunta.
- Crear y/o compartir redes comerciales, prospección y penetración en nuevos mercados.
- Promover proyectos de innovación industrial, colectivos.
- Utilización conjunta de infraestructura técnica y centros de innovación.
- Desarrollar procesos de cooperación que faciliten la internacionalización de las empresas españolas.
- Crear redes de información interempresarial.



**Las actividades relacionadas con proyectos de cooperación entre empresas, susceptibles de ser subvencionadas parcialmente, serán aquellas que tengan por objeto:**

1. El diseño del modelo asociativo.
2. La búsqueda de cooperantes.
3. El estudio de factibilidad para cooperar entre las partes.
4. La negociación y definición de los términos del acuerdo, así como la formalización de éste.
5. La puesta en marcha y desarrollo del acuerdo de cooperación, preferentemente durante el primer año después de formalizado éste.

Asimismo, se podrán facilitar créditos y otros instrumentos para financiar parcialmente los planes de inversión previstos por los socios nacionales en la fase de puesta en marcha y desarrollo. En cualquier caso, quienes soliciten las ayudas podrán pedir el asesoramiento externo (consultorías, gabinetes jurídicos, asistencia experta, etc.) que consideren oportuno. En general se pretende evitar el modelo de subvención basado en criterios generales, y seguir la tendencia actual de subvencionar los servicios de consultoría, para fortalecer la capacidad estratégica de las pequeñas y medianas empresas. Según los expertos las ayudas más eficientes son las que apoyan los esfuerzos de las empresas sin pretender sustituir sus iniciativas.

Los criterios para la concesión y determinación del porcentaje de ayuda serán prioritariamente los siguientes (no aparecen explícitos en las últimas convocatorias):

- a) las garantías de estabilidad del acuerdo, considerándose prioritariamente aquellos cuya duración sea superior a tres años.
- b) El número de participantes en el acuerdo de cooperación.
- c) El interés técnico y económico del acuerdo, así como la excelencia empresarial de los participantes en el acuerdo de cooperación.
- d) La dimensión pequeña y/o mediana de las empresas que participen.

Para el estudio y evaluación de las solicitudes presentadas y elaboración de propuestas, el Ministerio exige en el modelo de solicitud el rellenar un cuestionario muy completo en el que se recoge información precisa sobre el solicitante, las características de las empresas participantes y las características de los proyectos de cooperación.

En el Cuadro 7.1 se evalúan los resultados del programa de Cooperación Interempresarial para los años 1991 y 1992. Se puede observar que el número de solicitudes ha aumentado en un 9,5% en el último año, sin embargo, el número de proyectos subvencionados, así como la cuantía de la subvención ha disminuido en un 10,5% y un 49,5% respectivamente. Este último dato hay que matizarlo, al considerar que en 1992 además de la subvención se han concedido créditos por valor de 310 millones de ptas. en condiciones más favorables que las de mercado. Esta disminución en la cuantía de las subvenciones, que parece se va a repetir en 1993, responde más a una situación de disciplina presupuestaria que a un cierto desinterés por el tema de la cooperación. Conviene destacar por otra parte, que dado el carácter tan amplio de los requisitos para solicitar la subvención, el número de solicitudes parece ciertamente escaso y puede ser considerado un síntoma de la relativamente poca importancia que todavía tiene la estrategia de la cooperación interempresarial en España, a pesar de las teóricas ventajas que supone para la mejora de la capacidad competitiva de la empresa española.

Los acuerdos realizados por empresas de pequeño y mediano tamaño son los principales beneficiarios de las subvenciones con un 65% del número total de

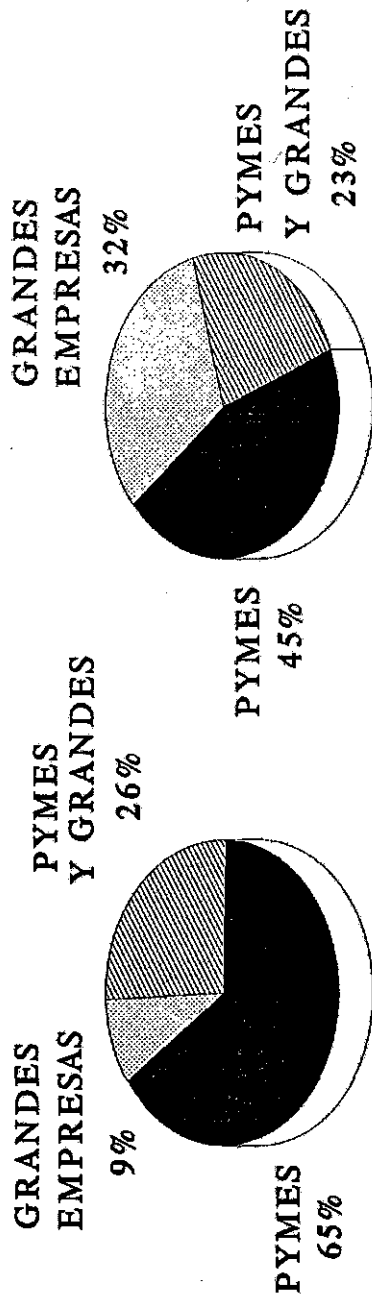
Tabla 7.1

**PROGRAMA DE COOPERACION  
INTEREMPRESARIAL**

RESULTADOS (Millones de ptas.)	1992	1991	VARIACION
Nº Solicitudes presentadas	412	376	9,5%
Nº Solicitudes concedidas	161	180	- 10,5%
Presupuesto subvencionable Solicitudes concedidas	2.721	2.779	+ 2,1%
Subvenciones concedidas	476	946	- 49,6%

FUENTE: Informe interno MICYT y elaboración propia

# DISTRIBUCION EN FUNCION DE LA DIMENSION DE LOS SOCIOS



ACUERDOS

SUBVENCIONES

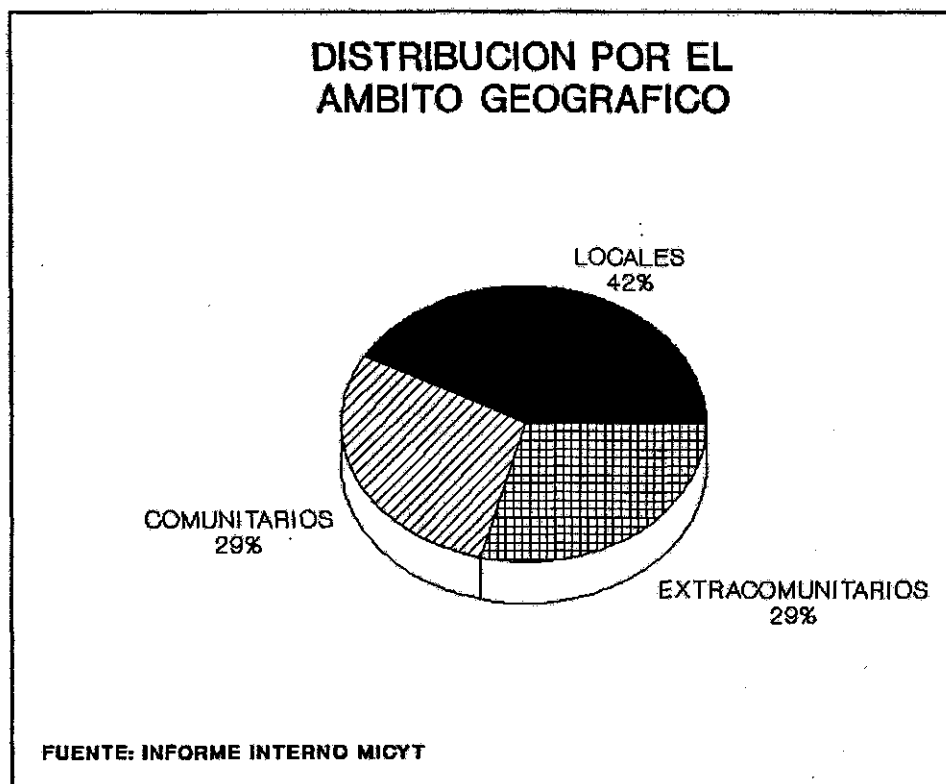
FUENTE: INFORME INTERNO MICYT

Gráfico 7.1

acuerdos aprobados y un 45% del total de la cuantía económica de las subvenciones.

Por lo que respecta al ámbito geográfico de los acuerdos subvencionados, el mayor porcentaje corresponde a acuerdos a nivel nacional, mientras que el resto de los acuerdos se dividen a partes iguales entre acuerdos con empresas de otros países comunitarios y acuerdos internacionales extracomunitarios.

Entre los países comunitarios Francia destaca con un 36% del total, seguida a cierta distancia por Alemania con un 21%, Italia con un 19% y Gran Bretaña con un 14%. El mayor número de acuerdos extracomunitarios han sido suscritos con países europeos que no pertenecen a la Comunidad Europea, especialmente con los países de la Europa del Este.



**Gráfico 7.2**

En segundo lugar se sitúan los realizados con empresas situadas en países de América del Norte, fundamentalmente estadounidenses. Le siguen en importancia América del Sur, y ya a una cierta distancia, Japón y algunos países asiáticos.

#### **7.4. PROGRAMA EXCEL**

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo a través de la Secretaría de Estado de Industria ha puesto en marcha un programa para analizar las experiencias de cooperación empresarial a nivel local (EXCEL). Mediante este programa se pretende estudiar la posibilidad de establecer nuevas actuaciones de cara a impulsar mejoras en el posicionamiento competitivo de las empresas integradas en sistemas productivos locales, a través del establecimiento de relaciones de cooperación.

En este sentido se celebraron unas jornadas nacionales denominadas también EXCEL en mayo de 1992, en las que se estudiaron dentro del marco de las discusiones sobre la competitividad de la empresa española, las características y problemática de los sistemas productivos locales, para perfilar los criterios que en su día deban permitir diseñar un programa de fomento de la cooperación empresarial a nivel local que introduzca el elemento territorial en las políticas horizontales con que cuenta el Ministerio de Industria.

En estas jornadas se presentó un estudio empírico, sobre **Cooperación entre empresas y sistemas productivos locales en España**, realizado para la Secretaría de Estado de Industria por el Centre d'Estudis de Planificacio (CEP). Como ya se comentó en el capítulo 4, la investigación está realizada sobre 23 zonas y 234 empresas industriales que recogen la actividad dominante de cada zona.

Las actividades industriales realizadas en los sistemas productivos estudiados son:

- Máquina-herramienta (Bajo Deba).
- Mueble para el hogar (Urola).
- Software (Sabadell).

- Componentes aeronáuticos (Area Sur-Madrid-, Corredor dos Hermanas).
- Confección (Vallecas, Orense).
- Textil (Béjar, Alcoy).
- Alimentación (Guijuelo).
- Juguetería (Ibi).
- Carpintería metálica (Iscar).
- Calzado (Inca, Menorca, Elda, Fuensalida)
- Bisutería (Menorca).
- Maquinaria eléctrica y componentes automóvil (Area Sur-Madrid-, Manresa).
- Conservas vegetales (Murcia).
- Marroquinería (Ubrique).
- Transformados de mármol (Macael).
- Géneros de punto (Mataró).
- Cerámica (Castellón).
- Componentes navales (Vigo).

En general, los sistemas de cooperación de los modelos productivos locales se podrían agrupar en dos tipos:

1. **Modelo que se podría denominar "histórico"**, formado por sistemas productivos locales de pequeñas y medianas empresas de larga tradición industrial, en los que se producen relaciones de cooperación a nivel interno y externo en todos los procesos y productos. Este modelo se caracteriza por la existencia de relaciones de cooperación y competencia simultáneamente entre las empresas integrantes del sistema. Ejemplos de este modelo serían Ibi, Castellón, Sabadell, etc.
2. **Modelo que se podría denominar "nuevo"**, formado por sistemas productivos locales en proceso de formación. Sistemas productivos locales de gran empresa-pequeña empresa, basados en la descentralización de una gran empresa. Las pequeñas empresas establecen relaciones de cooperación con la gran empresa y relaciones de competencia con las pequeñas y medianas empresas de fuera del sistema productivo local. Representa un sistema jerárquico en lo que respecta a la elección de los subcontratistas por parte de la gran empresa, pero no en la concepción y diseño de sus operaciones, que

se realiza en un ambiente de colaboración entre aquellos y la empresa principal. Ejemplos de este modelo serían empresas como CASA o SEAT.

Desde el punto de vista de la colaboración interempresarial hay resaltar el hecho de que el 47,5% de las empresas estudiadas opta por establecer acuerdos de cooperación para afrontar las variaciones que tiene la demanda de sus productos.

A su vez, el 74,3% de las empresas externalizan alguna función de producción. Esto se puede explicar en base a los reducidos costes de transacción que suponen los acuerdos, al estar basados en relaciones estables a largo plazo.

Para poder profundizar más en el conocimiento de los sistemas productivos locales en la actualidad, el IMPI dentro del programa EXCEL ha contratado un estudio de seis sistemas locales con la finalidad de analizar y proponer actuaciones específicas y de aplicación directa para cada sistema, con el objeto de mejorar su competitividad internacional. Los sistemas objeto de estudio son:

- \* Industria transformadora de metales y mecánica de alta precisión de Bajo Deba. (Engloba los municipios de Eibar, Elgoibar y Deba).
- \* Industria auxiliar de construcción aeronáutica, industria metálica básica y transformados metálicos, alrededor del corredor de Dos Hermanas - Sevilla.
- \* Industria azulejera localizada en la ciudad de Castellón y otros municipios próximos.
- \* Sector metalúrgico que se desarrolló como industria auxiliar del textil, que caracteriza la zona de Manresa.
- \* Zona de influencia alrededor de los municipios de Villaviciosa y Nava, caracterizados por la industria agralimentaria.
- \* Los municipios de Fuenlabrada y Parla en la zona sur de Madrid.



Como uno de los objetivos básicos del trabajo se plantea el identificar las acciones de cooperación desarrolladas entre las empresas del sistema o entre éstas y otras externas al mismo, tanto a nivel nacional como internacional.

Se han seleccionado estos sistemas locales porque son los que presentan una mejor perspectiva para el desarrollo de la cooperación, en base a las conclusiones del primer estudio. Además se ha considerado que son lo suficientemente representativos, para poder extender el modelo posteriormente al resto de los sistemas productivos locales identificados.

## **7.5. ORGANISMOS PUBLICOS QUE FOMENTAN LA COOPERACION**

Existen diversos organismos tanto a nivel nacional como autonómico que desarrollan programas de apoyo a la formación de acuerdos de cooperación entre las empresas. Entre los organismos nacionales se pueden destacar:

- Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (IMPI)
- Instituto de Comercio Exterior (ICEX)
- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

En el ámbito autonómico se pueden citar organismos como:

- Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE)
- Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana (IMPIVA)
- Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial del País Vasco (SPRI)
- Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)
- Las Cámaras de Comercio también tienen algunos programas

En general todos estos organismos se encargan de desarrollar en España los programas comunitarios como, el Europartenariat, BC-NET, Euro Info Centros, Brite/Euram, etc. Además, casi todos ofrecen sus propios programas para favorecer la cooperación empresarial en su ámbito de actuación. En el Anexo 1 se detallan las actividades realizadas por los principales organismos.

## **7.6. ANALISIS EMPIRICO DE LA COOPERACION EMPRESARIAL EN ESPAÑA**

### **7.6.1. Revisión de estudios anteriores**

Los estudios empíricos más recientes realizados sobre la cooperación interempresarial en España<sup>1</sup> muestran una tendencia de crecimiento anual constante del número de acuerdos. En el periodo estudiado por García Canal se pasa de detectar 93 acuerdos en 1986 a 215 en 1989, en el estudio de Miranda se recogen 150 acuerdos en 1991, pero no se pueden comparar las cifras de ambos estudios al no ser cantidades homogéneas, ya que se han usado fuentes diferentes y en el caso de Miranda es una selección aleatoria y no sistemática. De todas formas estos datos no se pueden considerar totalmente significativos pues al ser la prensa la fuente de la que se ha recogido la información, ésta presenta un sesgo derivado del interés público del tema en un momento determinado, por la importancia de las empresas que intervienen o por el interés que tengan las empresas en hacer públicos los acuerdos.

Por otra parte la información aparecida en la prensa suele ser facilitada por las propias empresas, por lo que sólo dan a conocer aquello que les interesa y piensan que no les va a perjudicar respecto a los competidores o las autoridades encargadas de la defensa de la competencia. De hecho, la mayor parte de la información relacionada con las alianzas suele ser considerada por las empresas como materia confidencial, lo que hace muy difícil su estudio para los investigadores.

---

<sup>1</sup> GARCIA CANAL, E. "La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989". Economía Industrial, nº 286, Julio/Agosto 1992, páginas 113-122.

MIRANDA, J.F. "Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno. Economía Industrial, nº 285, Mayo/Junio 1992, páginas 7-16.

Por tanto, los citados estudios no representan de forma exhaustiva la realidad de la cooperación en España, los acuerdos entre pequeñas empresas por ejemplo nunca salen en la prensa, tampoco los pactos que se piensa no van a ser de interés para los lectores de un determinado medio. Ni siquiera coinciden los acuerdos publicados por diferentes medios. Sin embargo sí suelen estar representados los acuerdos públicos de las grandes empresas y desde esta perspectiva es interesante su estudio para poder apreciar la tendencia, a través de un cierto número de casos.

A pesar de abarcar dos períodos de tiempo diferentes, ambos estudios coinciden en el porcentaje entre acuerdos internacionales (70%) y acuerdos entre empresas nacionales (30%). Del total, el 40% (en los dos casos) son acuerdos con empresas europeas. En el ámbito internacional le siguen en importancia los acuerdos con Estados Unidos y en menor medida Japón.

Los sectores que mayor número de acuerdos presentan son, por un lado, los sectores relacionados con las nuevas tecnologías de la información, como la electrónica y la informática, tendencia consistente con los estudios realizados en otros países. Y por otro lado, sectores como el financiero y la alimentación, que son sectores fuertemente afectados por la desregulación y la entrada en la Comunidad Europea, y que no aparecen como especialmente cooperativos en el resto de los estudios.

El objetivo perseguido por el mayor número de acuerdos es la expansión internacional o la ampliación de mercados. En este sentido se recurre preferentemente a acuerdos de cooperación internacionales como estrategia para acceder a nuevos mercados.

La mayor parte de las alianzas se constituyen entre dos socios, siendo raros los casos en que participan un número elevado de socios.

De las conclusiones de los estudios empíricos podemos por tanto deducir que las empresas españolas (de tamaño grande o en cierta manera importantes para salir en la prensa) utilizan los acuerdos de cooperación cada vez en mayor medida como un elemento estratégico que les permite alcanzar posiciones en mercados exteriores en los que anteriormente estaban ausentes, para hacer frente a la nueva situación competitiva provocada por la desregulación y el Acta Unica.

#### **7.6.2. Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España**

A partir del modelo teórico desarrollado en los capítulos anteriores se ha realizado un estudio empírico sobre la situación y características de la cooperación empresarial española en la actualidad. Para ello se ha construido una base de datos de acuerdos de cooperación, en la que se han recogido 190 acuerdos de cooperación, en los que participa por lo menos una empresa española en cada uno de ellos, formalizados fundamentalmente durante el año 1992 y algunos (10 acuerdos) durante el primer trimestre del año 1993.

La selección de la muestra se ha realizado de forma no casual, buscándose aquellos acuerdos que cumplen los requisitos de la definición de cooperación establecida en el modelo teórico que compone la parte general de este trabajo, y que básicamente podemos resumir como aquellos acuerdos que generan un incremento del valor a través de la cooperación y que los beneficios de este incremento son compartidos por todos los participantes, que de esta forma comparten asimismo los riesgos, sin que ninguno esté en condiciones de apropiárselos en su totalidad.

Se descartan de este modo aquellos convenios que tienen por objeto simplemente establecer políticas de precios o comerciales comunes, y que en definitiva lo que buscan es reducir los niveles de competencia. Por otra parte, tampoco se incluyen la subcontratación tradicional o los contratos comerciales a largo plazo, pues en

ellos subyacen unas relaciones jerarquizadas, controladas por una de las partes y no una verdadera relación de colaboración.

La dificultad principal que plantea el estudio de un fenómeno como la cooperación empresarial reside en la inoperancia de métodos de investigación que pretenden conseguir información directa de las empresa sobre los procesos de cooperación en los que participa. Esto es debido al bajísimo índice de respuesta, dado el carácter confidencial otorgado por la empresa para este tipo de información. Incluso en las entrevistas personales con los directivos, éstos son reacios, en general, a desvelar ningún dato que no haya sido publicado previamente.

Las fuentes tradicionales de información sobre este tema han sido, por ello, las noticias aparecidas en la prensa económica sobre la conclusión de acuerdos suscritos por empresas. La mayor parte de los estudios empíricos están realizados de esta manera. El problema metodológico que se plantea es que la información recogida de esta forma tiende a estar sesgada en función de las características de los medios consultados. De hecho la información relativa a las pequeñas y mediana empresas raramente es recogida por la prensa, que además valora las noticias en función de la nacionalidad e intereses de sus lectores.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, hemos construido nuestra base de datos con una amplia gama de acuerdos de cooperación para los que hemos podido recoger información suficiente, a partir de tres fuentes principales:

- Las solicitudes recogidas por el M<sup>o</sup> de Industria para la concesión de ayudas a la cooperación, que incluyen datos precisos sobre los proyectos y los participantes.
- Los proyectos aprobados para la participación en el programa de la CE, ESPRIT III, en los que participan empresas españolas.

- Información aparecida en revistas profesionales especializadas, en determinados sectores considerados más propensos a la cooperación, como pueden ser la electrónica, la informática, la alimentación, telecomunicaciones, etc.

La muestra así recogida pretende ser lo más abierta posible y reflejar en cierta medida los distintos aspectos que adopta la realidad de la cooperación empresarial española en la actualidad. Las fuentes utilizadas se pueden considerar básicamente complementarias, pues como veremos posteriormente al estudiar las características de la muestra, la información derivada de las solicitudes de subvención nos permiten conocer un alto número de casos de colaboración entre pequeñas empresas, que tradicionalmente han sido los menos estudiados y que en el caso particular de España tienen una gran importancia, debido al pequeño tamaño de su estructura empresarial.

A través de los proyectos de cooperación del programa ESPRIT III, se recoge información de empresas españolas que participan en procesos de I+D conjuntos en tecnologías avanzadas de la información, aspecto éste (la cooperación en I+D) poco recogido por las otras fuentes de información. Por último, con la consulta de la prensa profesional especializada se tiene acceso a los casos de cooperación más relevantes acaecidos en los sectores consultados, lo que nos permite completar la documentación obtenida con los métodos anteriores. De hecho ha sido muy reducido el número de acuerdos que han sido recogidos por más de una fuente.

La composición de la muestra así obtenida es bastante similar a la de los estudios anteriores en lo que respecta al número de socios o la nacionalidad de los participantes, aunque hace una mayor incidencia en los acuerdos de las pequeñas y medianas empresas.

Esta metodología no permite, sin embargo, sacar conclusiones cuantitativas concluyentes sobre la importancia del fenómeno de la cooperación en España, con datos estimados sobre el número total de acuerdos o los sectores en que se

producen mayoritariamente. Pero sí que refleja el tipo de cooperación que se está realizando en función de variables como el tamaño de la empresa o la nacionalidad de los socios y nos permite adentrarnos en la problemática que ocasiona y los objetivos que se persiguen, ofreciéndonos una amplia perspectiva sobre las posibilidades de esta estrategia para la realidad empresarial española actual.

### **Características de los acuerdos de cooperación estudiados**

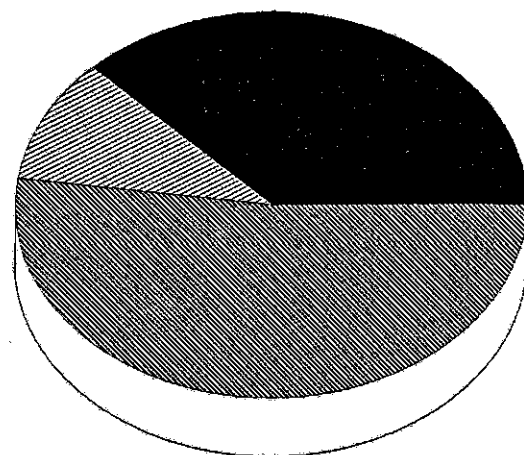
Como ya se ha dicho, la base de datos se compone de 190 acuerdos realizados por empresas españolas durante el año 1992 y otros 10 suscritos en el primer trimestre del año 1993. Estos acuerdos no suponen una muestra porcentual representativa del universo total en España, al no existir la posibilidad real de establecer un censo. La selección de los acuerdos sí ha pretendido abarcar, sin embargo, el amplio espectro de posibilidades de cooperación que se conoce están realizando las empresas, haciendo especial hincapié en buscar una representación de acuerdos de distintos tipos, que persigan diferentes objetivos, con empresas de un número amplio de sectores y en los que se refleje de manera fundamental las actividades de las pequeñas y medianas empresas.

El gráfico 7.3 muestra la distribución de dichos acuerdos en función del tamaño de las empresas participantes. Observamos que el mayor porcentaje (52%) corresponde a los realizados entre pequeñas y medianas empresas, seguido de los existentes entre grandes empresas y un número relativamente pequeño de los efectuados entre grandes empresas y Pymes.

Se destaca de esta manera que la cooperación empresarial es una estrategia utilizada, no sólo por las grandes empresas multinacionales (como parecen reflejar muchos de los estudios), sino también por las pequeñas y medianas empresas.

## TAMAÑO EMPRESAS PARTICIPANTES

PEQUEÑAS  
Y GRANDES  
10%



PEQUEÑAS 52%

GRANDES  
37%

Gráfico 7.3



Por lo que respecta a la nacionalidad de las empresas participantes (gráfico 7.4), el mayor número de acuerdos de cooperación se establece con empresas de la Comunidad Europea. La razón hay que buscarla, por una parte, en la propia composición de la base de datos que incluye los proyectos de cooperación con participación española (25 acuerdos) del programa comunitario ESPRIT III, que representan alrededor del 13% del total. A pesar de ello, si no consideráramos el programa ESPRIT, los convenios con empresas de la CE representarían todavía el 36% del total. Este hecho refleja la importancia que para la empresa española supone la apertura hacia Europa, para hacer frente a los nuevos desafíos y oportunidades que representa el Mercado Unico.

Los acuerdos con empresas de países de fuera de la CE reflejan a su vez dos tendencias distintas. Por un lado, los convenios establecidos con Estados Unidos y en menor número con Japón, que buscan fundamentalmente la adquisición de tecnología. Por otro lado, acuerdos con países del Este y del Tercer Mundo, que pretender abrir nuevos mercados y en los que las empresas españolas son las que aportan la tecnología.

La mayor parte de los acuerdos de cooperación recogidos se establecen entre dos socios, en sintonía con lo que ocurre en la mayoría de los estudios realizados (gráfico 7.5). Los casos en los que el número de socios es elevado ( 5 ó más) corresponden a los consorcios de investigación y a las agrupaciones de empresas que persiguen conseguir una masa crítica en alguna función determinada, mediante la colaboración de un cierto número de empresas de un mismo sector.

La forma legal adoptada por el mayor número de acuerdos, recogida en el gráfico 7.6, es la creación de una empresa conjunta (joint venture). Le siguen en número, los acuerdos que se establecen en base a un convenio o se plasman en contratos, pero que no suponen el nacimiento de una nueva entidad legal. Hay que destacar asimismo el desarrollo de las Agrupaciones de Interés Económico (AIE), forma

## ACUERDOS POR AREAS GEOGRAFICAS

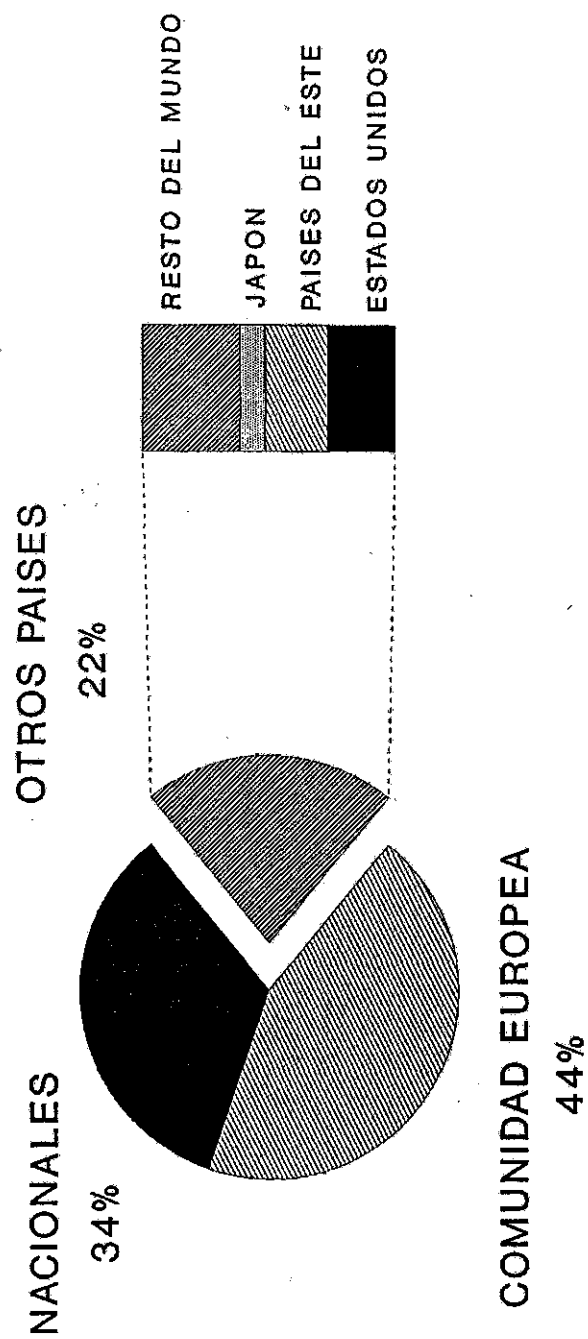


Gráfico 7.4

## NUMERO DE SOCIOS

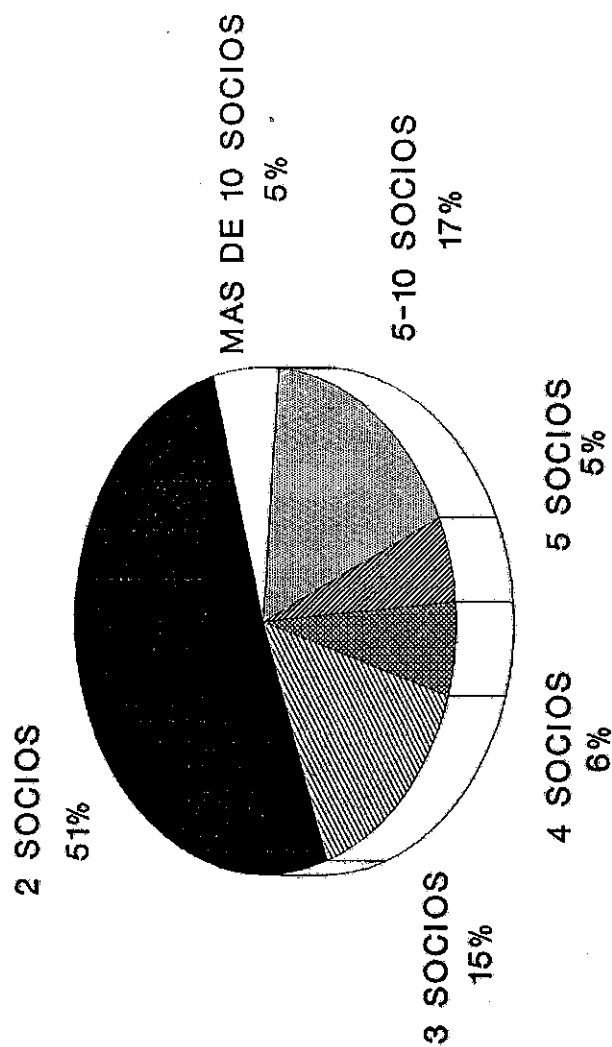


Gráfico 7.5

## FORMA LEGAL ADOPTADA

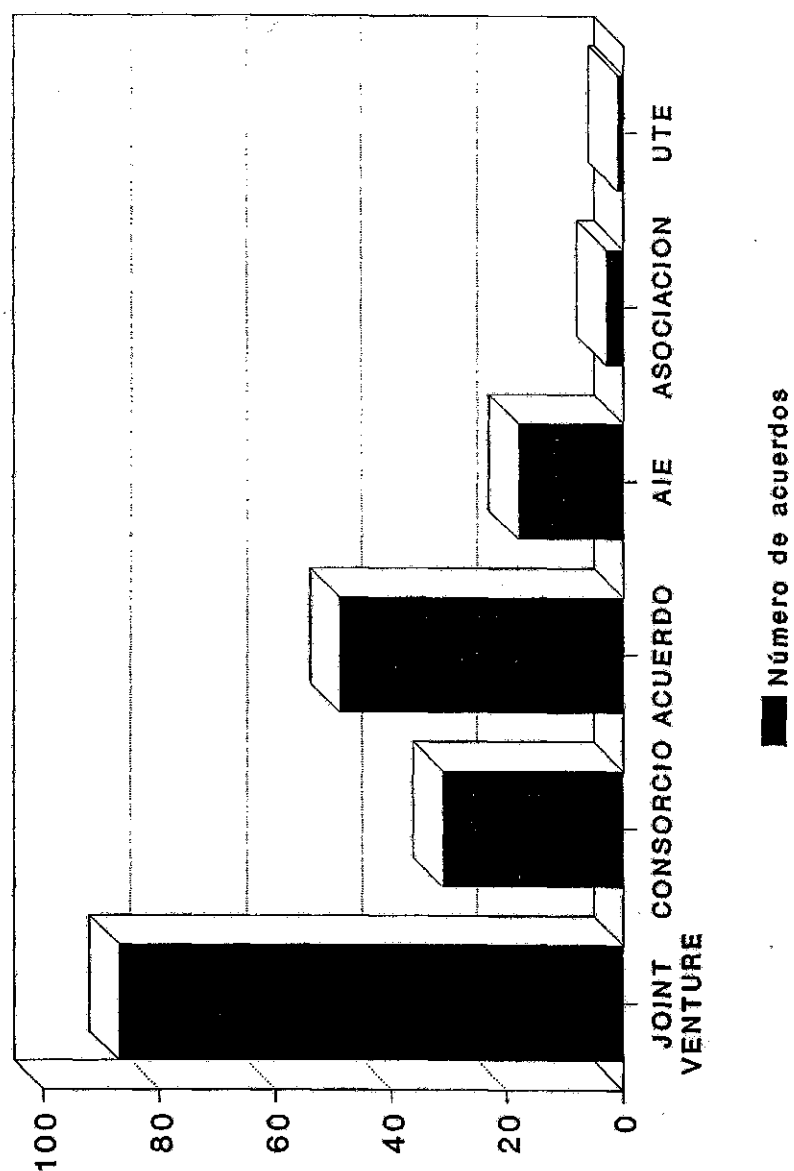


Gráfico 7.6

jurídica de reciente implantación para fomentar la cooperación interempresarial en Europa.

La distribución de los acuerdos de cooperación por sectores de actividad (gráfico 7.7) nos muestra que estos se producen en sectores muy variados de la actividad económica y se recogen tanto en sectores con perspectivas de crecimiento y de rápido cambio tecnológico como la informática o la electrónica, como en sectores maduros como podrían ser la automoción o el textil.

Una característica específica de la realidad española, ya recogida en el estudio de García Canal (1992) es el elevado número de acuerdos en el sector agroalimentario, que se puede explicar por la influencia que ha ejercido sobre este sector la entrada española en la Comunidad Europea. Entre las empresas que prestan servicios a la industria, fundamentalmente de consultoría e ingeniería, también se ha detectado una cierta propensión a la cooperación.

Por último hay que destacar que el 66% de los acuerdos recibe algún tipo de ayuda pública para el fomento de la cooperación, ya sea del Estado español, a través del Mº de Industria o de la Comisión por participar en programas comunitarios. En el caso de las ayudas españolas, éstas se conceden para facilitar a las empresas la adopción de una estrategia cooperativa, no para subvencionarla cuando ya está en marcha.

Mediante las subvenciones se pretende impulsar, asimismo, iniciativas que supongan un fomento de la cooperación empresarial, aunque no provengan de empresas industriales, sino de organismos o consultoras que presenten planes específicos de actuación, en determinados sectores y zonas geográficas.

## ACUERDOS DE COOPERACION POR SECTORES

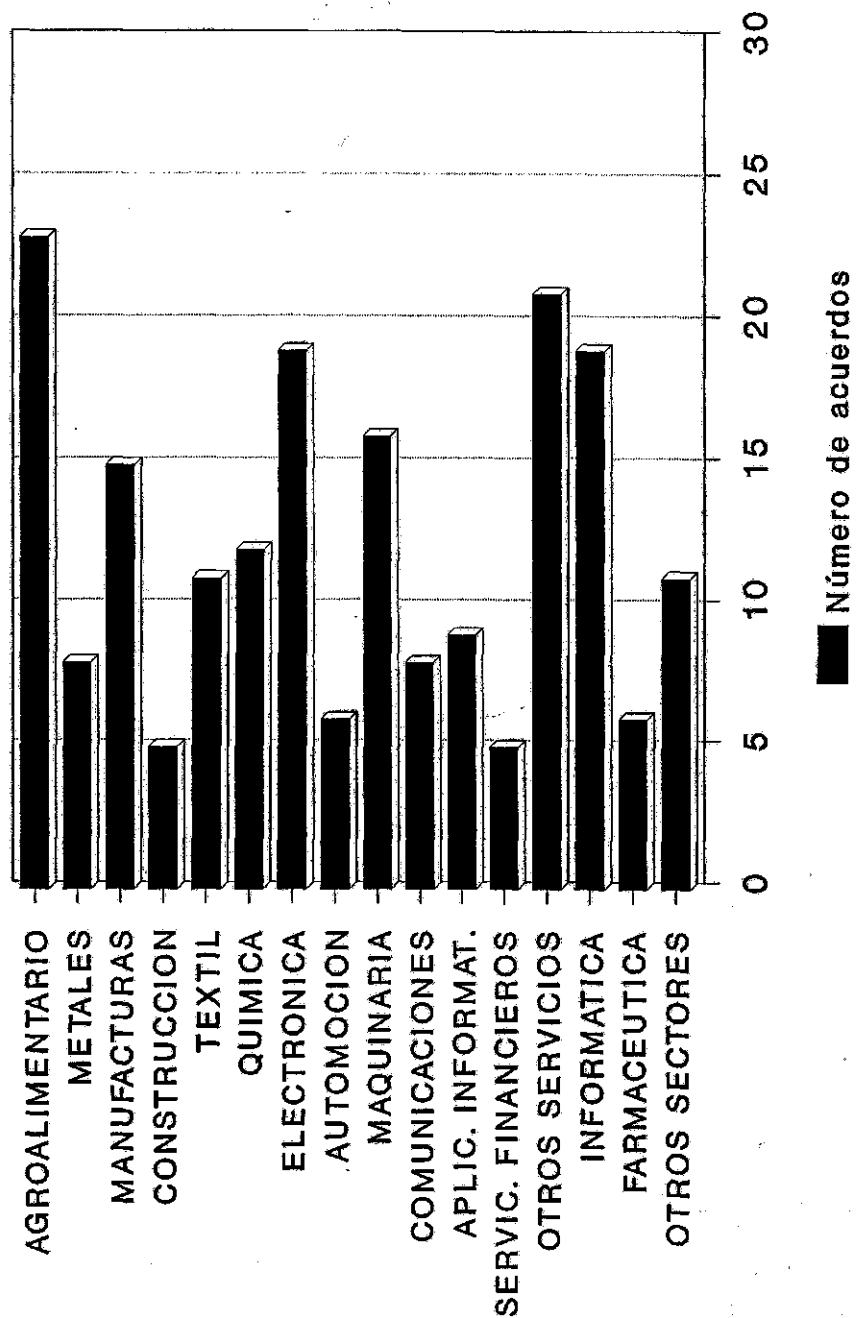


Gráfico 7.7

## **Análisis de los objetivos perseguidos con la cooperación.**

Al estudiar los acuerdos en función del campo de aplicación se observa que el mayor porcentaje corresponde a los acuerdos de actividad múltiple. Aproximadamente el 56% de los acuerdos abarcan a más de un campo de actividad.

De los acuerdos que se realizan en un sólo campo, los más numerosos son los acuerdos comerciales, seguidos de cerca por los tecnológicos y a cierta distancia los de producción. Los acuerdos tecnológicos incluyen aquellos de Investigación y Desarrollo integrados en el programa ESPRIT III de la Comunidad Europea. Sin ellos, los acuerdos exclusivamente tecnológicos recogidos en otras fuentes son similares en número a los acuerdos productivos.

Como puede observarse en el gráfico 7.8, dentro de los acuerdos de actividad múltiple los más numerosos son los que abarcan las tres actividades producción, comercial y tecnológica. Este resultado es consistente con la mayoría de los estudios realizados y se corresponde en cierta medida con aquellos acuerdos de cooperación que suponen la creación de una empresa conjunta; ya que ésta suele implicar una mayor interrelación entre los socios que cuando simplemente se establece un convenio.

Si agregamos todos los acuerdos que afectan a cada área, aunque en algunos casos correspondan a un solo acuerdo con múltiples campos de aplicación (gráfico 7.9), se puede comprobar que nuevamente la mayor cantidad de acuerdos se realizan en el ámbito comercial, el cual se destaca sobre los de producción y tecnología.

Esta tendencia, que también se aprecia en el trabajo de García Canal (1992), representa una cierta diferencia con otros estudios internacionales, pero que de nuevo puede ser explicada en función de la incidencia que ha supuesto para la empresa española su integración en la Comunidad Económica. La empresa española tiene poca tradición de salir al exterior, pero en el nuevo entorno internacional se ve

# ACUERDOS DE COOPERACION POR CAMPO DE ACTIVIDAD

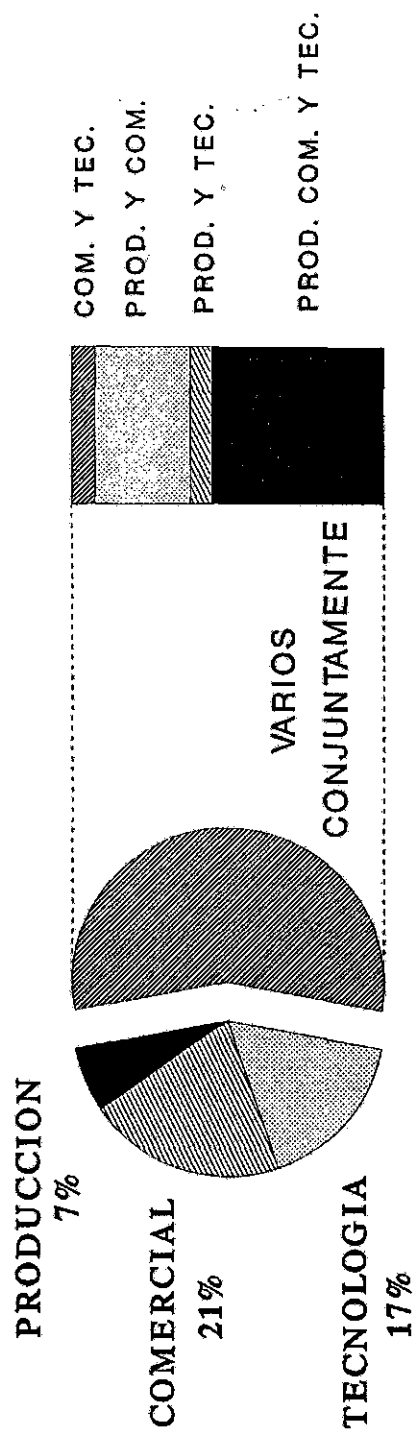


Gráfico 7.8



## CAMPOS AFECTADOS POR LA COOPERACION

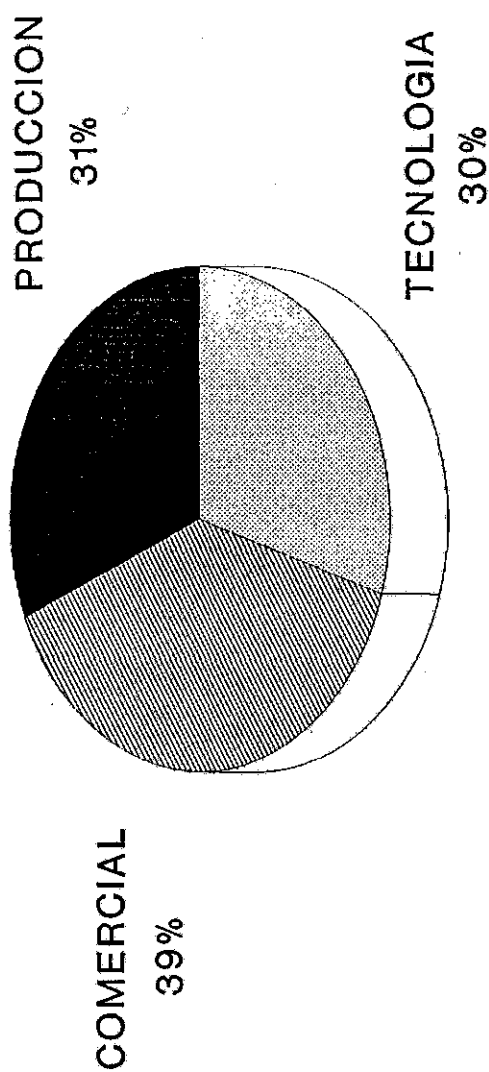


Gráfico 7.9

obligada a ampliar sus mercados y la cooperación es una de las estrategias que está utilizando.

También un alto número de acuerdos nacionales se refieren a la comercialización. La cooperación en este caso supone una vía para alcanzar un volumen mayor de ventas, para aquellas que por su reducido tamaño tienen difícil ampliar o defender sus mercados. De hecho, la práctica totalidad de acuerdos en los que participan empresas pequeñas y medianas abarcan el área comercial, en bastantes casos acompañados con acuerdos de producción. La tecnología es un área en el que las Pymes participan menos en acuerdos cooperativos, y cuando esto se produce el objetivo suele ser la adquisición de tecnología de una empresa más avanzada.

Por su parte, las grandes empresas, a pesar de que también cooperan fundamentalmente en la distribución comercial, presentan sin embargo una mayor tendencia a colaborar en proyectos tecnológicos, ya sea en investigación conjunta, adquisición de tecnología de empresas de países desarrollados o cesión de tecnología a países del Este y del Tercer Mundo.

Por lo que respecta al ámbito geográfico de la cooperación, el mayor porcentaje (45%) de acuerdos entre empresas nacionales se han realizado en el área comercial, mientras que aquellos en los que intervienen empresas de países no incluidos en la Tríada suelen establecerse en los campos de producción y comercialización conjuntamente. En los acuerdos con empresas de la Comunidad Europea el mayor grupo (39%) es el que se refiere al campo de la tecnología, ligeramente superior al comercial (36%). Sin embargo, este dato está condicionado por los proyectos incluidos del programa ESPRIT.

Los objetivos perseguidos por las empresas a través de la cooperación son en la mayoría de los casos múltiples, sólo en un 30% de los casos las empresas reconocen perseguir un único objetivo con el acuerdo. En este último caso, la

# CAMPOS DE COOPERACION POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

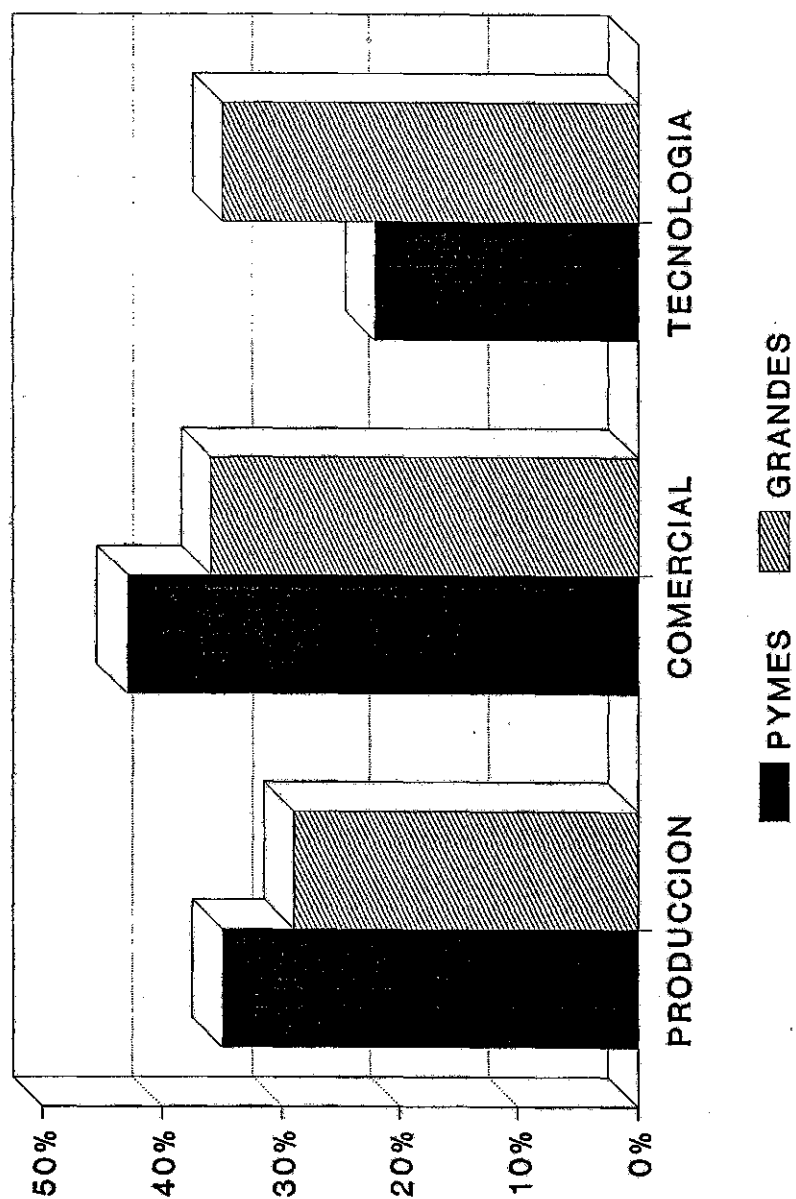


Gráfico 7.10

ampliación de mercados y la adquisición de tecnología son los dos motivos más citados por los participantes en los acuerdos.

En general, las empresas pretenden conseguir conjuntamente una amplia gama de objetivos, entre los que podemos destacar:

- . Crear y compartir redes comerciales
- . Reducir costes
- . Adquirir tecnología
- . Mejorar sistemas de trabajo
- . Especializarse
- . Mejorar la eficiencia de los procesos productivos
- . Integrar procesos y productos complementarios

En definitiva, las empresas perciben la cooperación como un elemento estratégico importante de cara a mejorar su posición competitiva, ya sea por acceder a otros mercados o por mejorar la eficiencia de su aparato productivo.

Para facilitar el estudio de los acuerdos los hemos clasificado en cuatro grandes grupos, atendiendo a las características del objetivo principal perseguido.

- **Mejora de la competitividad.** Es el grupo más numeroso, lo componen aquellos acuerdos que tiene por objeto coordinar algunas de las funciones de los participantes para conseguir mejores resultados que los que conseguiría cada uno de ellos por su parte. Básicamente consiste en aprovechar las posibles complementariedades que se presentan entre los socios.

Pueden ser acuerdos de tipo vertical, los realizados entre empresas que mantienen relaciones de proveedor-cliente y que mediante el acuerdo de cooperación pretenden incrementar el valor añadido generado por su relación, ya sea garantizando los suministros o compartiendo los riesgos. Aquí se podrían incluir los contratos de *outsourcing*, que se pueden definir como la

## OBJETIVOS PERSEGUIDOS POR LA COOPERACION

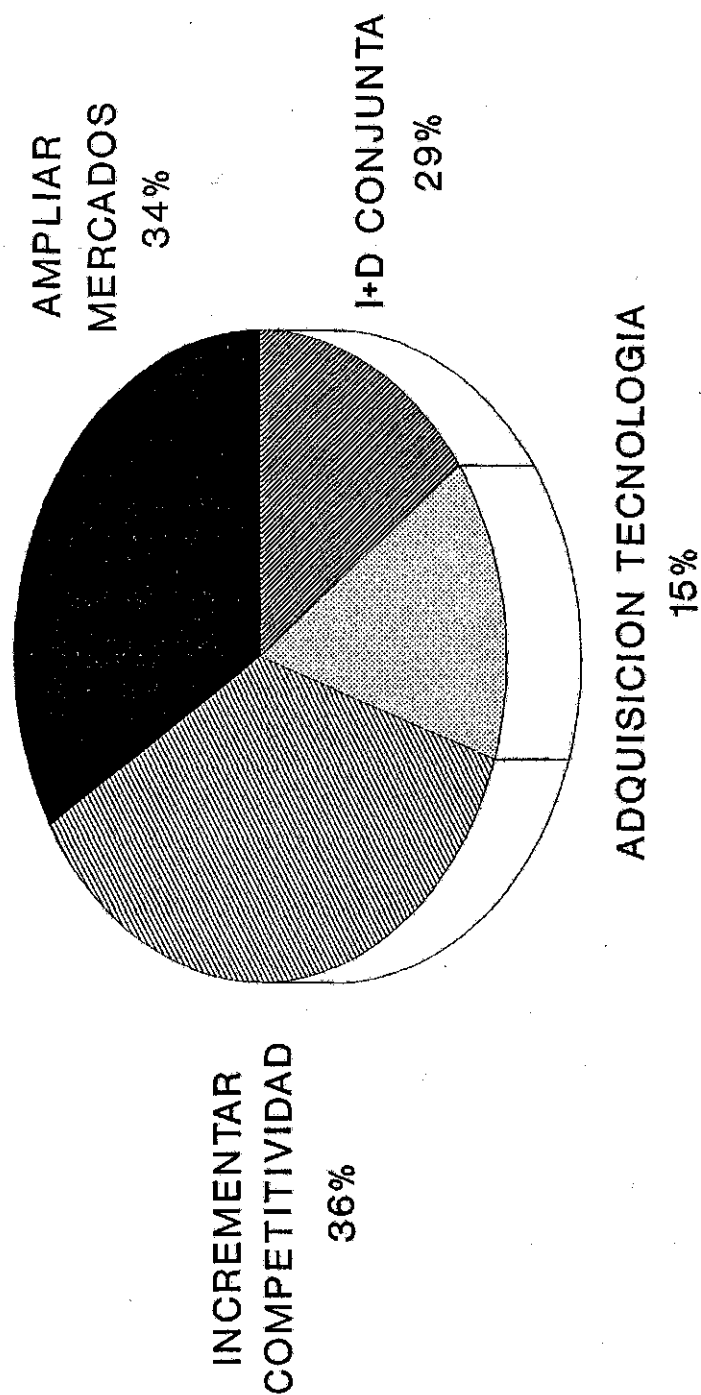


Gráfico 7.11

externalización de cualquier actividad de la empresas con un compromiso estratégico a largo plazo.

Entre los acuerdos de tipo horizontal, realizados por empresas que compiten en el mismo sector de actividad y que por tanto pueden ser competidores directos, el grupo más numeroso es el que denominamos agrupaciones de empresas. Estas están formadas por un cierto número de empresas normalmente de pequeño tamaño que se alían para realizar conjuntamente alguna de las actividades que componen la cadena del valor, y de esta forma alcanzar la masa crítica necesaria para poder resultar competitivos en su sector de actividad. Las acciones más frecuentes son las compras en común, el establecimiento de una red de distribución conjunta y el desarrollo de una marca para sus productos. En la base de datos hay recogidos 25 acuerdos de este tipo, que agrupan a una media de 8 empresas cada uno.

También se incluyen aquí los acuerdos de fusión parcial de empresas, por los que dos o más empresas fusionan alguna de sus divisiones para reestructurar sus actividades y crear una empresa común que a través de las distintas aportaciones pueda resultar competitiva; ya sea por la reducción de competidores que se produce o por las mejoras que se consiguen.

- **Abrir mercados.** Es el objetivo específico del 34% de los acuerdos. En este grupo encuadramos aquellos acuerdos cuya finalidad fundamental es de tipo comercial. Aunque algunos de los acuerdos de búsqueda de sinergias también pueden tener un componente comercial, se distinguen de los anteriores en que ese no es su objetivo principal.

En este caso, la cooperación es utilizada como una vía para entrar en mercados exteriores, ya sea de la Comunidad Europea o de otros países, normalmente menos desarrollados que España. Desde esta perspectiva, representa una importante alternativa para la empresa española, que en general

carece de una tradición exportadora y le resulta difícil el acceso a los mercados extranjeros. La cooperación también es utilizada por empresas extranjeras que pretenden introducirse en el mercado español, para lo que se asocian con una empresa nacional.

Una fórmula interesante, bastante utilizada, es la reciprocidad comercial, por la cual dos empresas se comprometen a utilizar sus respectivas redes comerciales para distribuir los productos de la otra. Normalmente se trata de empresas complementarias, bien por su implantación geográfica o por las líneas de productos que comercializan. Por último, se han detectado también acuerdos defensivos que en el fondo lo que pretenden es un reparto de mercados, aunque también intenten explotar algún efecto sinérgico mediante la realización de alguna operación en común.

- **Tecnología.** La mayor parte de los acuerdos relacionados con la tecnología tienen por objeto la adquisición por parte de una empresa nacional de una tecnología propiedad de una empresa extranjera. En algunos casos, este objetivo va unido a la producción o comercialización en común.

Entre grandes empresas se producen también acuerdos para la combinación de tecnologías complementarias provenientes de sectores diferentes, que les permiten a las empresas entrar en nuevos campos de actividad, aprovechando sus respectivos conocimientos.

Las empresas conjuntas establecidas por empresas españolas en países menos desarrollados, aunque tengan una finalidad de ampliación de mercados, normalmente van acompañadas de una aportación de tecnología de la empresa española.

- **Investigación y Desarrollo.** El bloque fundamental de acuerdos de este tipo lo componen los proyectos integrados en el programa ESPRIT III de la

# OBJETIVOS DE LA COOPERACION EN FUNCION DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

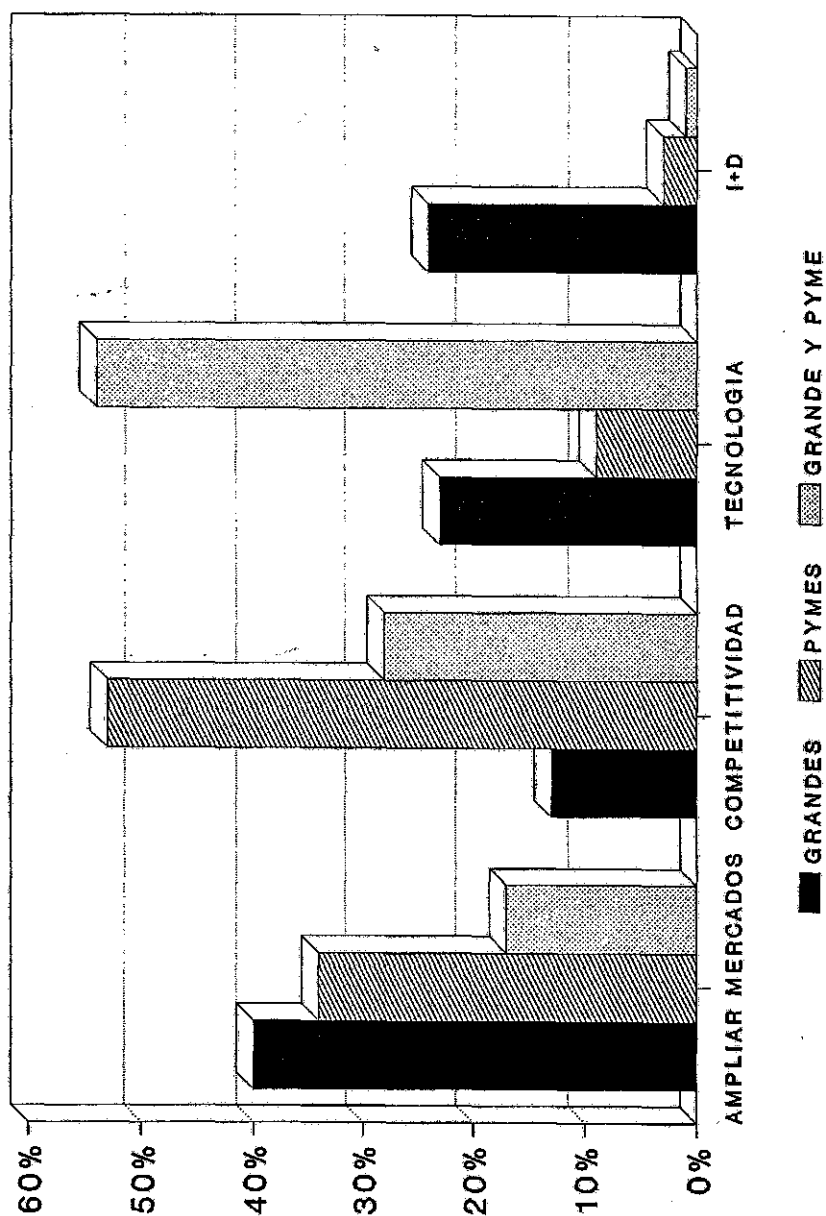


Gráfico 7.12



Comunidad Europea. Entre estos hay que destacar que es mínimo el porcentaje en el que la empresa española ejerce la función de coordinador principal del proyecto. A pesar de ello, la participación en programas europeos de investigación es para la empresa española, en general con un bajo nivel de gastos en I+D, una forma interesante de integrarse en las redes tecnológicas que se están formando a nivel internacional. Fuera de estos programas el número de acuerdos en I+D recogidos es muy bajo.

Si se relaciona el tamaño de las empresas participantes con estos cuatro grandes grupos en que hemos dividido los acuerdos en función de su objetivo principal, se observa que los acuerdos entre grandes empresas buscan mayoritariamente la ampliación de sus mercados, mientras que los acuerdos entre pequeñas y medianas empresas persiguen fundamentalmente la búsqueda de sinergias entre las empresas participantes. Por su parte los acuerdos de grandes empresas con pequeñas y medianas, suponen en un alto porcentaje la cesión de tecnología de las empresas más grandes a las de menor tamaño.

Las grandes empresas utilizan la estrategia de la cooperación básicamente para entrar en nuevos mercados, pero también persiguen el explotar algún grado de complementariedad con otras empresas, especialmente en el campo de la investigación.

Las PYMES por su parte, persiguen mediante la cooperación superar las desventajas derivadas de su menor tamaño, en aquellas funciones en las que se necesita una masa crítica determinada para resultar competitivo. También, aunque en menor medida, utilizan los acuerdos para desarrollar nuevos mercados, fundamentalmente en el exterior.

Atendiendo a la nacionalidad de los socios, se destaca que los acuerdos internacionales con empresas de otros países tienen como principal objetivo la búsqueda de nuevos mercados, mientras que la mayoría de los establecidos a nivel

# OBJETIVOS DE LA COOPERACION EN FUNCION DE LA NACIONALIDAD

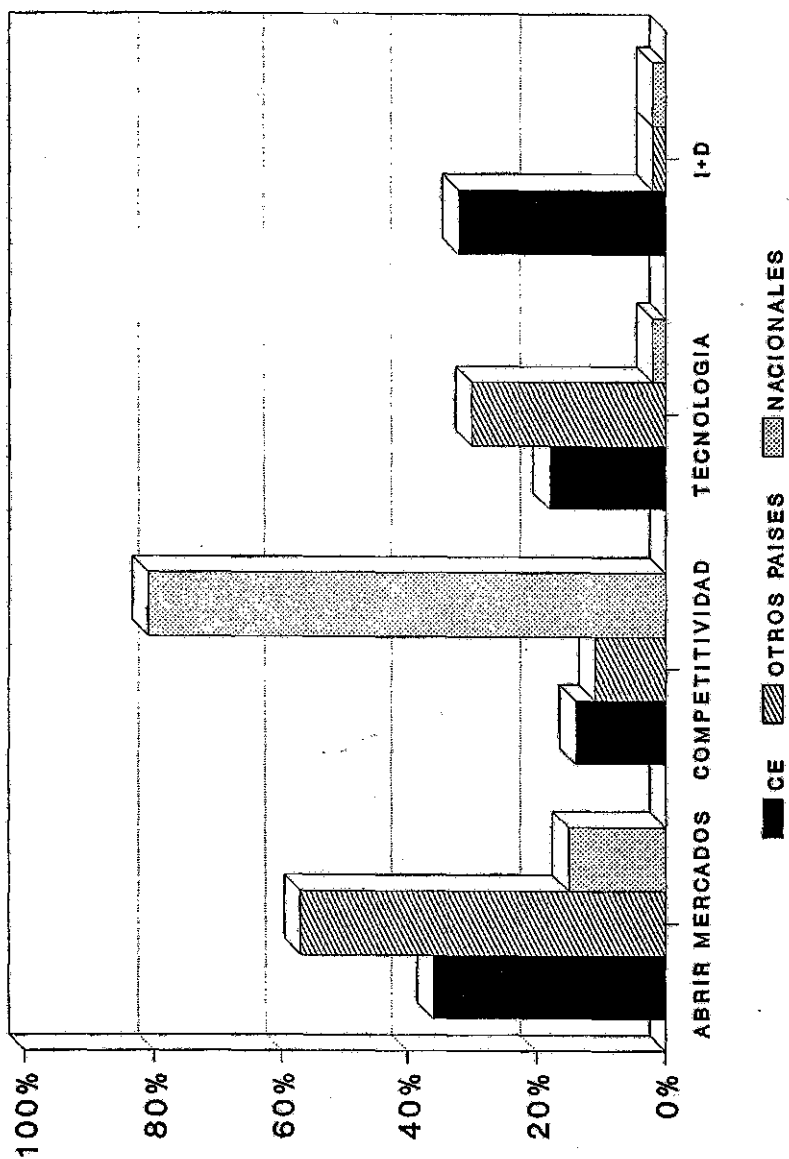


Gráfico 7.13

nacional persiguen en primer lugar la consecución de sinergias que les permitan mejorar su situación competitiva.

Dentro de los acuerdos internacionales, los realizados con otros países no pertenecientes a la Comunidad Europea, especialmente con países menos desarrollados tienen mayoritariamente un carácter de expansión comercial. Los acuerdos realizados con empresas americanas y japonesas por el contrario son fundamentalmente tecnológicos.

Por lo que respecta a los acuerdos comunitarios, tienen un fuerte peso los relacionados con la Investigación y Desarrollo. Esto es debido a la inclusión de los proyectos del programa ESPRIT III, pues fuera de este programa sólo se han recogido dos acuerdos de I+D conjunta con empresas comunitarias. Por ello es importante destacar la importancia que tienen los programas comunitarios de I+D para que la empresa española se integre en los procesos de desarrollo de las nuevas tecnologías.

### **El coste de la cooperación.**

El establecimiento de acuerdos de cooperación supone un coste para la empresa, tanto en horas de trabajo como en recursos financieros que tiene que emplear. La selección de socios, el análisis de la viabilidad del proyecto, la negociación del acuerdo, etc. suponen un esfuerzo importante para la empresas y originan gastos que en algunos casos pueden alcanzar cifras elevadas. La cuantía de esos gastos puede resultar un factor determinante a la hora de que la empresa se decida por desarrollar o no la colaboración. Por ello existen una serie de programas de organismos públicos que subvencionan parte de los esos gastos para fomentar la cooperación.

**GASTOS ORIGINADOS POR EL PROCESO  
DE COOPERACION (Millones de ptas.)**

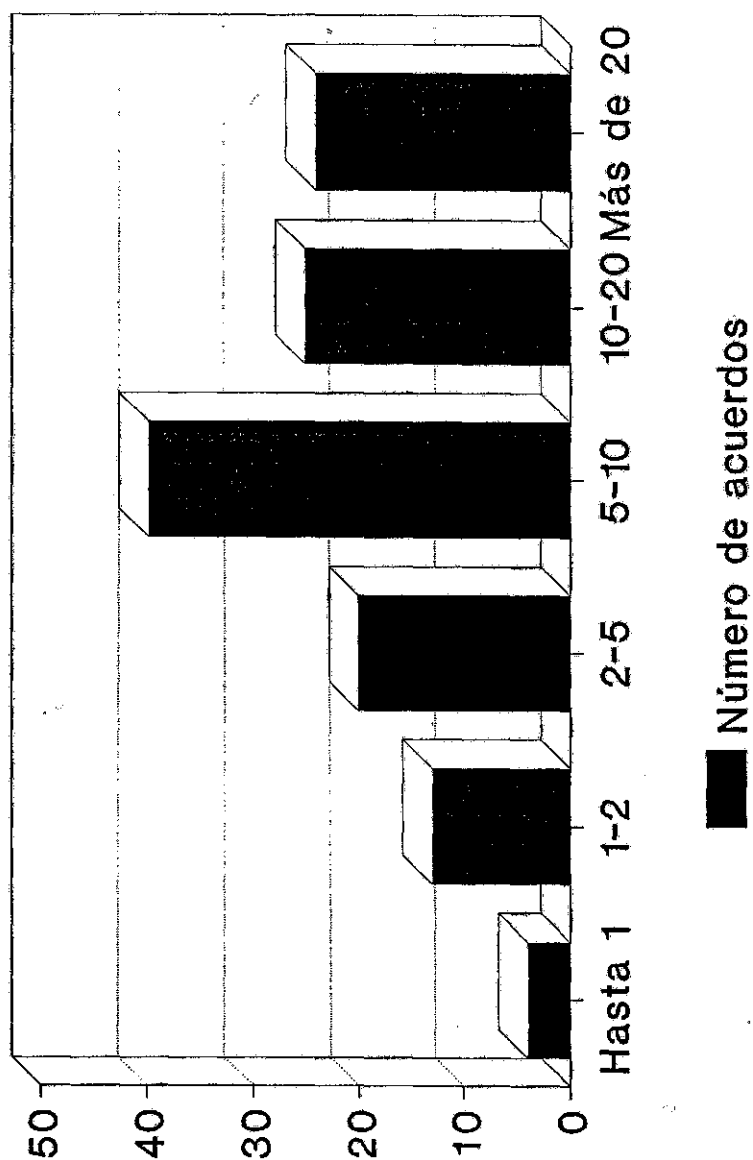


Gráfico 7.14

Como ya se ha dicho, el 66% de los acuerdos de cooperación recogidos en nuestra base de datos han recibido algún tipo de subvención, esto nos va a permitir analizar los gastos en los que las empresas afirman haber incurrido para establecer el acuerdo de cooperación. Los gastos en los que nos vamos a centrar son aquellos realizados para alcanzar los acuerdos, sin tener en cuenta las inversiones posteriores necesarias para desarrollar los proyectos. Se podrían agrupar en cinco epígrafes:

- . Consultoría
- . Personal
- . Varios (incluyen viajes, asistencia a ferias, etc.)
- . Estudios de viabilidad
- . Gastos de formalización

Hay que destacar que el 82% de los acuerdos han utilizado los servicios de una consultora externa, y que ésta es la principal partida de gastos en la fase de preparación de los acuerdos. A pesar de que este dato puede tener un cierto sesgo, pues en gran medida son las consultoras las que dirigen a las empresas a solicitar la subvención, esto nos indica la importancia que tiene la actuación de los consultores en el fomento de la cooperación, especialmente en el caso de las pequeñas empresas, cuya propensión a la utilización de los servicios de asesoramiento externo es mayor que la de las grandes empresas. La figura del consultor va a ser clave, por tanto, en cualquier política de impulso de la cooperación.

El gasto medio por el conjunto de los cinco conceptos ha sido de 12.916.000 ptas. El mayor número de empresas se ha situado en un gasto entre 5 y 10 millones de ptas., aunque el coste de algunos acuerdos se ha acercado a los 60 millones de pesetas.

El volumen de gastos están también en función del tamaño y nacionalidad de los socios. Por tamaño, las grandes empresas tienen de media mayores gastos de

# GASTOS ORIGINADOS POR LA COOPERACION EN FUNCION DE LA NACIONALIDAD

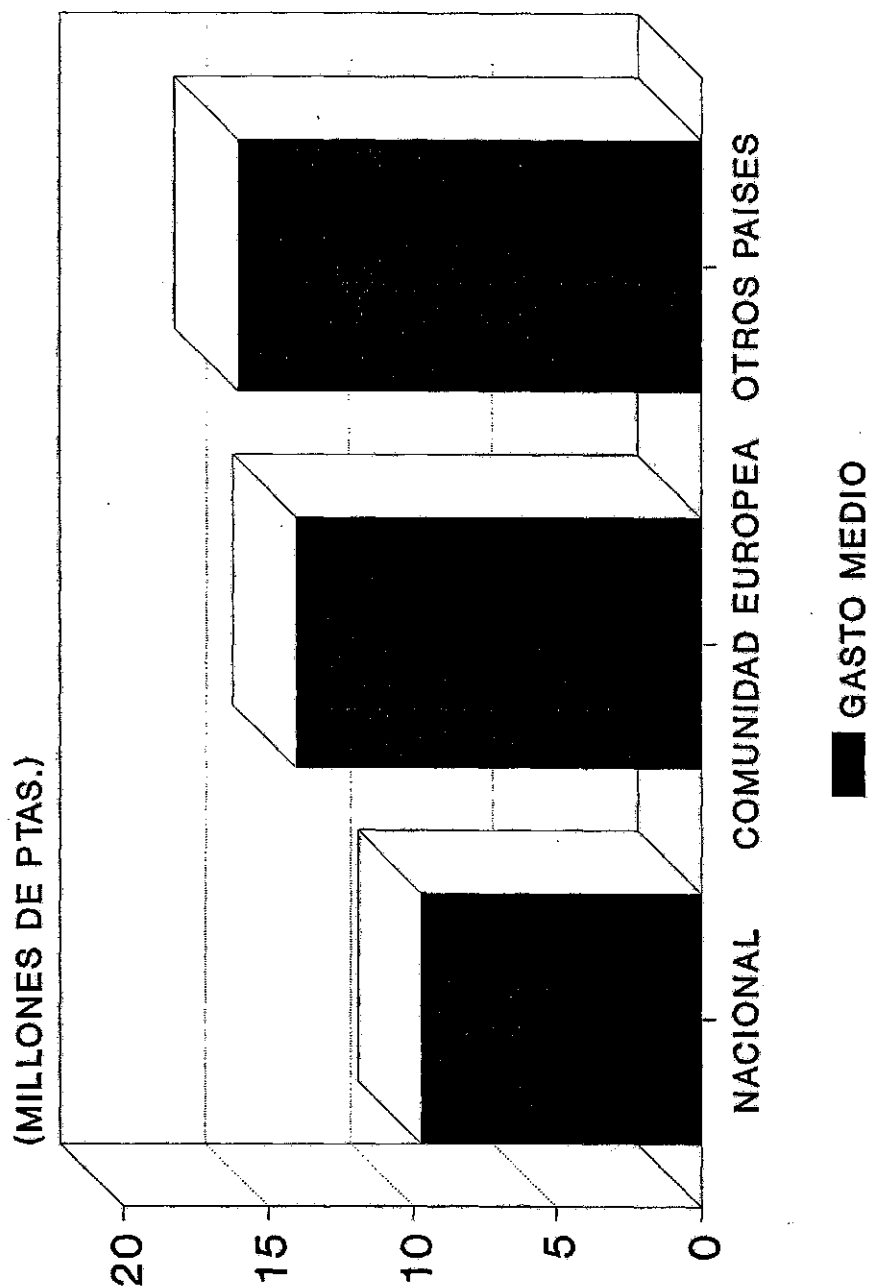


Gráfico 7.15

# GASTOS ORIGINADOS POR LA COOPERACION EN FUNCION DEL TAMAÑO

(MILLONES DE PTAS.)

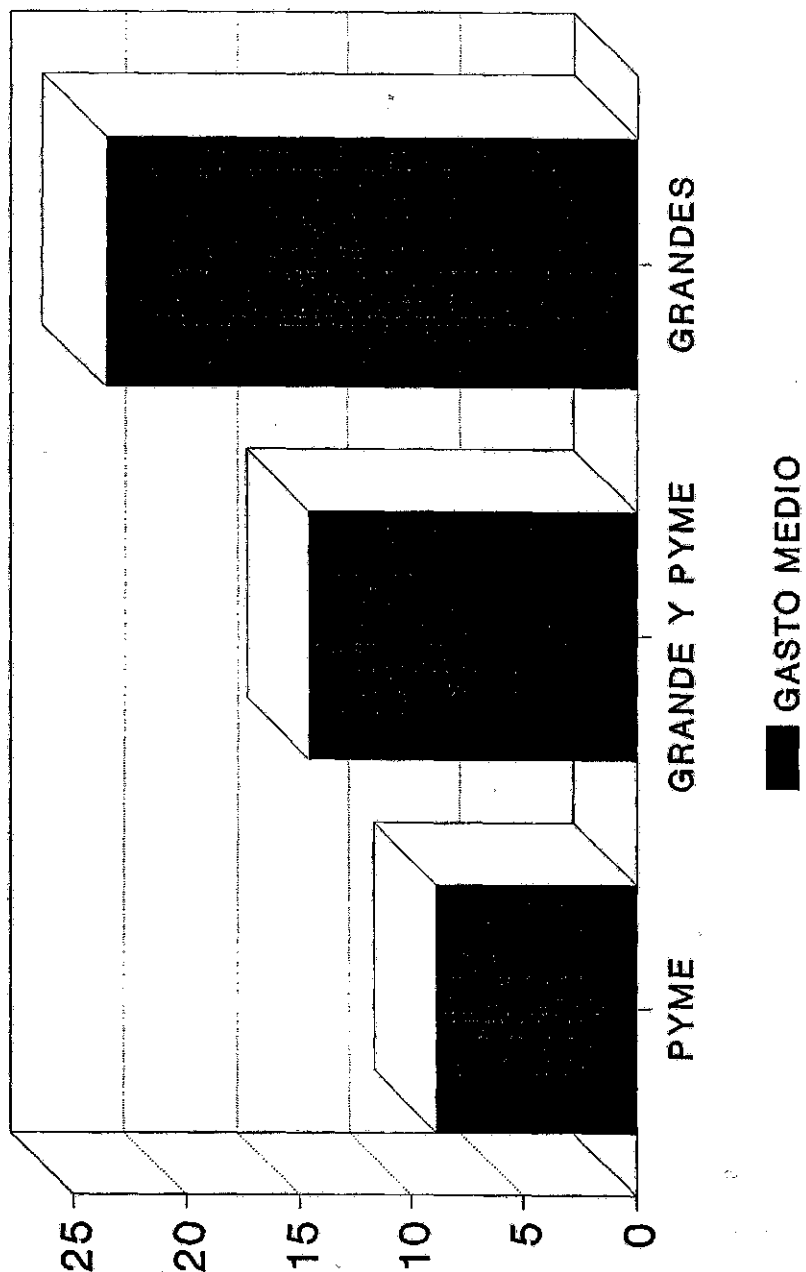


Gráfico 7.16

establecimiento de los acuerdos, que las pequeñas. En las grandes tiene mucha importancia en el gasto el concepto de la viabilidad económica del proyecto, mientras que en las PYMES el principal concepto es la asesoría externa.

Atendiendo a la nacionalidad de los socios, los acuerdos más caros son los realizados con empresas extranjeras, y dentro de éstas, de aquellas que no pertenecen a la Comunidad Europea. Esto es lógico pues los acuerdos internacionales requieren una mayor capacidad de gestión que los acuerdos nacionales y en general suponen un riesgo mayor.

## **Conclusión**

Los acuerdos recogidos nos muestran un abanico bastante amplio de las posibilidades de cooperación que se les presentan a las empresas españolas. En primer lugar se puede destacar que es una estrategia utilizada por todo tipo de empresas con distintos tamaños y procedentes de múltiples sectores. Sin embargo, a pesar de la variedad de formas que presenta, se puede afirmar que la cultura cooperativa no está todavía muy extendida en España, como se puede deducir del escaso número de solicitudes de subvención presentadas.

Las grandes empresas españolas no parecen tener el tamaño suficiente para integrarse en las grandes alianzas estratégicas que se están formando a nivel mundial en muchas industrias. Si acaso, son las filiales de las multinacionales que operan en España las que desarrollan las políticas de cooperación de sus casas matrices. Al no existir prácticamente empresas españolas líderes a nivel global en los sectores de mayor potencial de crecimiento, fuera de la Comunidad Europea, las estrategias de internalización a través de acuerdos se dirigen fundamentalmente a los países suramericanos y al este europeo, adoptando la empresa española el papel de socio financiero y tecnológico.



Por otra parte la pequeña empresa española tampoco se corresponde con el modelo de alto nivel tecnológico con grandes posibilidades de crecimiento, más bien al contrario, suele estar situada en sectores maduros y con dificultades de ampliar sus mercados. Esto también condiciona sus posibilidades de desarrollar estrategias de cooperación con las grandes empresas.

No obstante, a pesar de estas dificultades, asociadas al tamaño y estructura de la empresa española en el ámbito mundial, las estrategias basadas en la cooperación interempresarial ofrecen grandes posibilidades para suplir sus problemas de tamaño e internacionalización con una estructura flexible y con bajos costes y, sobre todo, en un lapso de tiempo mucho más corto que el que necesitaría para desarrollar todos los recursos por su cuenta.

En esta línea, parece razonable que el principal objetivo perseguido por la cooperación sea el de mejorar la competitividad de la empresa, buscando sinergias mediante convenios que les permita mejorar sus posibilidades de competir frente al incremento de la concurrencia, generado por la globalización de la economía. No es de extrañar tampoco que la principal aplicación se desarrolle en el campo comercial, dada la necesidad de la empresa española de ampliar sus mercados.

Sin embargo, estas estrategias basadas en la colaboración y coordinación de actividades encuentran todavía una cierta resistencia, sobre todo por parte de los pequeños empresarios que ven en ellas una posible pérdida de su poder y de su autonomía. La gestión de la cooperación supone un cambio de mentalidad en el empresario al difuminar los límites de su empresa, y requiere un proceso que, como hemos visto, puede resultar difícil y costoso. En general, se observa que en un gran número de acuerdos, sobre todo entre las pequeñas empresas, aparece la figura de un consultor o animador externo que impulsa la idea y ayuda a vencer las dificultades. Desde esta perspectiva nos parecen interesantes las políticas desarrolladas por los organismos públicos de financiar los gastos de consultoría y formalización de los acuerdos, para fomentar la cooperación entre las empresas.

## **CAPITULO 8**

### **RESUMEN Y CONCLUSIONES**

## **8. RESUMEN Y CONCLUSIONES**

La cooperación entre empresas es un fenómeno bastante extendido en los últimos años. En efecto, se están estableciendo acuerdos de cooperación en casi todos los países industrializados, tanto a nivel nacional como internacional, afectando prácticamente a todos los sectores, especialmente a los más dinámicos y a aquellos que utilizan tecnologías más avanzadas. La generalización de este fenómeno puede suponer un cierto desplazamiento del modelo competitivo tradicional hacia otras formas de relación entre los agentes económicos.

La teoría económica ha tratado habitualmente el tema de la cooperación interempresarial desde una perspectiva de comportamiento colusorio, que tiende a reducir el nivel de competencia del mercado y, por tanto, atenta contra el objetivo de conseguir la mayor eficiencia económica desde el punto de vista social. Sin embargo, en los últimos tiempos, el reconocimiento de los fallos del mercado ha generado la aparición de distintos análisis de la cooperación entre empresas, basados en la teoría de los costes de transacción de Williamson, que consideran dicha cooperación como una forma alternativa de organización de la empresa o una nueva estrategia empresarial para competir bajo las nuevas circunstancias en que se estructura el mercado. Así, se definen los acuerdos de cooperación entre empresas como una forma intermedia de organización entre la jerarquía (empresa) y el mercado (transacciones puntuales). Además, para Porter y Fuller (1986) las coaliciones sólo pueden entenderse en el contexto de la estrategia conjunta de una empresa para competir internacionalmente en una industria.

### **Entorno y cooperación**

Los factores que caracterizan al entorno en la actualidad -incremento de la competencia internacional, cambio tecnológico, globalización de los mercados, cambios económicos, políticos y sociológicos- configuran un entorno que se puede calificar de complejo y ambiguo. Los acuerdos de cooperación van a ser algunos

de los instrumentos que permitan a las empresas hacer frente a esta nueva situación competitiva.

En este contexto, las organizaciones no deben ser ni demasiado pequeñas, para poder competir a nivel global; ni demasiado grandes, para mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse al medio. La alianza, como forma de organización intermedia, cumple ambos requisitos, al dotar a las empresas de unas estructuras flexibles que las permite dar una respuesta a las situaciones de incertidumbre y turbulencia en que se desenvuelve la economía mundial. El conjunto de la alianza tiene el tamaño suficientemente grande para competir a nivel mundial y los lazos son lo bastante flexibles para permitir a cada uno de los socios modificaciones de sus estrategias en función de las variaciones de dicho entorno.

Para Ulrich (1983), desde un enfoque denominado *idealista*, la presión del entorno turbulento empuja hacia el cambio de un modelo de competencia con terminología militar, hacia otro modelo basado en la cooperación. Sin embargo, este nuevo entorno competitivo, caracterizado por la globalización de los mercados, no afecta a todos los sectores industriales y organizaciones por igual, sino fundamentalmente a los regidos por los grandes oligopolios internacionales.

La recuperación económica de Europa y Japón tras la posguerra y su restablecimiento como potencias económicas ha conducido a la emergencia de oligopolios internacionales, distintos de los oligopolios domésticos de Estados Unidos que habían caracterizado el mercado internacional durante los años cincuenta y sesenta (Chesnais, 1991). Esto ocurre principalmente en los sectores:

- De industrias básicas (petróleo, química...)
- Muy intensivos en capital (aeronáutica, telecomunicaciones...)
- Con un rápido cambio tecnológico (informática, electrónica...)

El oligopolio internacional ha estado tradicionalmente asociado a las industrias básicas. La novedad actual es su desarrollo a sectores intensivos en capital y de

rápido cambio tecnológico, debido a que en estos sectores los costes de investigación y desarrollo (I+D) son tan altos que se necesita abastecer mercados mundiales, para poder recuperarlos. De tal forma, que lo que antiguamente era una concentración industrial y financiera para producir oligopolios a nivel doméstico, hoy ha evolucionado hacia oligopolios internacionales a nivel global con los mismos niveles y características que antes tenían a nivel nacional.

Los grandes oligopolios inmersos en la batalla por el mercado global necesitan desarrollar nuevas estrategias que les permitan sobrevivir en el entorno actual. Sus tradicionales barreras defensivas se desploman como consecuencia del debilitamiento de las fronteras intersectoriales debido a la característica transversal de las nuevas tecnologías, que les permite ser usadas en distintos productos y actividades; además de otros factores como la desregulación de los mercados y el avance de las comunicaciones.

En un entorno global tan fuertemente competitivo, la empresa tiende a la especialización para conseguir ventajas competitivas, pero debe especializarse en desarrollar su núcleo de competencias o capacidades fundamentales para poder responder a las nuevas situaciones y evolucionar a la misma velocidad a la que se producen los cambios. Esto le puede conducir a la *diversificación coherente* (Dosi, Teece, Winter; 1990) de la producción mediante la combinación de tecnologías cercanas e incluso a muchas empresas a un cambio radical en su actividad. La diversificación es una consecuencia directa de la diversidad microeconómica de sus compradores (segmentación de consumidores). La empresa debe diversificarse para no morir con sus productos, como podría ocurrir en el caso de una especialización uniproducción.

En estas circunstancias, ninguna empresa por grande que sea tiene el tamaño y los recursos necesarios para competir con ventaja a nivel global en todos y cada uno de los campos de actividad que controlan (Porter y Fuller, 1986), (Collins y Doorley, 1992). La empresa puede buscar incrementar su tamaño a

través de estrategias de crecimiento interno y externo. El crecimiento interno es un proceso lento que puede generar burocracia y los costes de controlar una organización de gran tamaño representan una fuerte pérdida de flexibilidad para adaptarse al entorno competitivo. El crecimiento externo, basado en fusiones y adquisiciones es un proceso mucho más rápido, pero que requiere, en el caso de las adquisiciones, disponer de suficientes recursos financieros. Las fusiones de empresas pueden plantear problemas derivados de ensamblar organizaciones diferentes con distintas culturas, lo que suele ocasionar tensiones y la posible pérdida de efectividad, de intensidad organizativa o de control, puede afectar, además, a la ventaja competitiva del fusionado, especialmente si éste destacaba por su carácter innovador.

La búsqueda del tamaño a través del crecimiento presenta a determinado nivel, por tanto, muchas dificultades. De hecho, el tamaño medio de las empresas, considerando el número de empleados, está disminuyendo desde principios de los años ochenta, de acuerdo con el trabajo del profesor del MIT Brynjolfsson (1990).

No obstante, la gran empresa no puede renunciar a competir a nivel global, pues por la propia definición del mercado global, la posición competitiva de la empresa en un país está afectada significativamente por su posición en otros países y viceversa (Porter, 1986). El problema que se le plantea consiste en que si no compite en la totalidad del mercado, se puede ver amenazada en sus propios dominios tradicionales por las otras empresas que se expanden, lo que no le permite mantener estrategias exclusivamente defensivas de su posición.

Esta problemática es común a los distintos oligopolios que operan en el mismo sector industrial, por lo que se produce el reconocimiento por el conjunto de las empresas de su *mutua interdependencia en el mercado* (Chesnais, 1991); por consiguiente, a los competidores establecidos les interesa mantener unas barreras competitivas frente a nuevos posibles adversarios lo que de alguna manera les impulsa a colaborar.

Esta colaboración no se puede basar exclusivamente en prácticas restrictivas de la competencia, por la existencia de las leyes de defensa de esta última y por la propia presión competitiva. Por ello, se tienen que buscar nuevas estrategias que les permita elevar nuevas barreras. Los acuerdos de cooperación para compartir riesgos o recursos permiten a las empresas aliadas alcanzar una masa crítica que genera dichas barreras de entrada.

Por otra parte, el incremento de la competencia fuerza a las empresas a competir simultáneamente en precio y calidad en los mercados establecidos y a buscar la diferenciación de sus productos a través de innovaciones. De esta forma se reduce el ciclo de vida de los productos obligando a las empresas a establecer sistemas de producción flexibles que les permitan disminuir el tamaño de los lotes y aumentar la diversidad de sus productos, a la vez que reducir los tiempos de acceso al mercado.

Las empresas se enfrentan a un doble problema, por una parte disponer de un sistema técnico que le permita afrontar los retos de la producción flexible reduciendo al máximo los costes. Por otra, acumular los conocimientos necesarios para poder realizar innovaciones. Va a ser en este segundo aspecto en el que la empresa va a poder establecer sus ventajas competitivas a largo plazo. Por ello, la adquisición del conocimiento se convierte en un objetivo fundamental de la empresa. La cooperación en este área puede suponer una vía rápida y económica de conseguir capacidades complementarias y de desarrollar conjuntamente nuevos conocimientos. De esta forma las empresas coaligadas -si son lo suficientemente fuertes- tienen la posibilidad de establecer el ritmo de desarrollo tecnológico. Esto representa una nueva dimensión de la competencia al crearse las barreras de entrada, no alrededor de sectores industriales (caso tradicional) sino alrededor de racimos de empresas relacionadas tecnológicamente sobre las fronteras de sectores o de países (CEST, 1991).

Los sectores pioneros en este proceso de cambio serían aquellos caracterizados por una rápida evolución de la tecnología y por ser intensivos en capital. Estos sectores pueden ser maduros como el de automoción o de fuerte crecimiento como los relacionados con las tecnologías de las comunicaciones y de la información.

### **Cooperación y tamaño de la empresa**

La cooperación, a pesar del análisis realizado anteriormente, no es una estrategia exclusiva de las grandes empresas multinacionales, también para las pequeñas y medianas empresas el establecimiento de acuerdos supone la posibilidad de alcanzar importantes ventajas que mejoren su situación competitiva.

Las PYMES presentan algunos puntos fuertes que les van a permitir hacer frente a las amenazas del entorno de los noventa con más facilidad incluso que algunas grandes empresas, por su flexibilidad y dinamismo. Sin embargo, su propio tamaño las puede hacer inviables ante el fuerte crecimiento de los mercados, impulsado por el desarrollo de las comunicaciones. A través de los acuerdos de cooperación con las grandes empresas en algunos casos o con empresas de su propio tamaños en otros, puede hacer frente a estas debilidades, transformándolas en ventajas competitivas.

Efectivamente, las empresas nacionales y las PYMES, con un marco competitivo más limitado, ya sea por el ámbito geográfico o por estar centradas en nichos específicos de mercado, no van a poder competir por tamaño en el mercado global. Por tanto deben buscar un acomodo en el sector que les permita sobrevivir y desarrollarse. Para ello, su estrategia debe encaminarse a conseguir una buena colocación en la nueva estructura competitiva que les haga partícipes de las nuevas actividades en que se configura la competencia.

Su posición competitiva va a verse fuertemente condicionada por la situación que ocupen dentro de las redes creadas, de tal manera que si no consiguen integrarse, pueden ver su actividad reducida a cuestiones marginales que escapen al control



de la red, pero nunca tendrán posibilidad de seguir el paso marcado por los líderes del sector. Aunque a corto plazo logran mantener su nicho de mercado, el aumento de la presión competitiva a nivel global hace que las grandes empresas y sus constelaciones de relaciones amplíen cada vez más el alcance de sus mercados potenciales, con lo que el futuro de la empresa aislada se vería amenazado.

La habilidad de entrar en la red y el lugar que se ocupe es de una importancia estratégica fundamental, no sólo para las pequeñas y medianas empresas, sino incluso para los grandes oligopolios que dominan el sector, al concentrarse éste a escala global.

A su vez, la cooperación puede darse entre empresas de igual tamaño o entre empresas de tamaño y potencia financiera diferente. En general, suelen ser más estables las coaliciones cuyos socios tienen unas fuerzas equilibradas y el reparto de costes y beneficios se hace de una manera equitativa. Las coaliciones en las que un socio tiene mucha más fuerza que otro, pueden colocar al débil en una situación de dependencia estratégica que lleven a aceptar condiciones desequilibradas en favor del más fuerte.

La cooperación entre PYMES, que se pueden denominar agrupaciones de empresas, les permite a éstas alcanzar la masa crítica necesaria para conseguir economías de escala y resultar competitivas en aquellas actividades de la cadena del valor, en las que su menor tamaño les supondría una desventaja respecto a sus competidores de mayor tamaño. Sin embargo, esta estrategia presenta para las PYMES ciertas dificultades por motivos de cultura empresarial, personalidad individualista del empresario, gestión ligada a los problemas diarios del negocio y la poca dedicación a la planificación estratégica, que en general caracterizan a este tipo de empresas.

## Naturaleza de la cooperación

La principal característica de los acuerdos de cooperación es que se realizan entre empresas jurídica y económicamente independientes, que continúan siéndolo después de establecido el acuerdo, lo que excluye otras operaciones como fusiones o adquisiciones, aunque admite la toma de participaciones minoritarias.

En este trabajo hemos definido la cooperación en un sentido restrictivo, considerando como tal sólo aquellos acuerdos que impliquen, de alguna manera, compartir riesgos y responsabilidades entre los socios y supongan la búsqueda de un incremento de valor del que se benefician todos ellos.

En general, los acuerdos de cooperación afectan solamente a una parte de las actividades de los participantes. Por ello, los socios mantienen su identidad y realizan actividades independientes al margen de los acuerdos. Aunque, como señala Barto Roig (1989), todo compromiso introduce una nueva variable en la constelación del poder en las empresas, éstas continúan actuando en función de sus propios objetivos, sólo que coordinando algunas de sus actividades con sus socios. Además siempre existe la posibilidad de deshacer el acuerdo en algún momento en que las condiciones hayan cambiado y ya no se considere favorable para los intereses de la empresa. Sin embargo, hay que destacar que algunas alianzas que van bien funcionan de hecho como indefinidas.

Los convenios entre empresas, al establecer contactos permanentes entre ellas, pueden contribuir a la creación de unos vínculos de los que pueden surgir sistemas entendidos como conjuntos de relaciones tanto mercantiles como no mercantiles, caracterizados por cierta estabilidad, ya sea entre las empresas o entre éstas y otras formas de instituciones (Chesnais, 1988). Según el trabajo de Mariti y Smiley (1983) esta relación interempresas favorece el intercambio de información y puede llevar a futuras operaciones conjuntas e incluso a operaciones de fusión. Las alianzas se convierten así en un medio de producir y compartir el conocimiento entre empresas, constituyendo un factor competitivo cada vez más importante.

Los acuerdos de cooperación pueden ser establecidos en cualquiera de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa, de tal forma que se recurrirá a ellos cuando desarrollar cualquiera de esas actividades en colaboración sea mejor que realizarla internamente. Los acuerdos de este tipo son verticales y suponen una alternativa a la integración de actividades en la empresa, definiendo una forma organizativa intermedia entre el mercado y la jerarquía. Suponen una estrategia de externalización frente a la estrategia de crecimiento interno. Reducen los costes, riesgos e incertidumbres del conocimiento productivo. Fomentan cambios en el interior de la empresa, en su habilidad para acumular conocimientos, su apertura a nuevas formas de proceder y su conocimiento sobre nuevos mercados.

La cooperación vertical indica que se está avanzando aún más en la división del trabajo y que las empresas tienden a especializarse cada vez más en aquellas operaciones que conforman el núcleo central de sus capacidades, apoyándose para el resto de las actividades, en acuerdos con otras empresas más especializadas en dichas actividades. Esta forma de organizarse permite alcanzar una mayor eficiencia en el proceso.

La cooperación cuestiona, de esta manera, el modelo de la gran corporación - estudiado por Chandler (1988)- basado en el crecimiento interno como fórmula organizativa del proceso productivo, al ofrecer respuestas más flexibles a los nuevos entornos complejos y turbulentos en que se desenvuelven las empresas en la actualidad.

Los acuerdos de cooperación horizontal, son aquellos realizados entre empresas que compiten internacionalmente en el mismo sector industrial. Estos acuerdos tienen un alto contenido estratégico, de acuerdo con Porter (1986), al unirse los principales competidores para competir a una escala mundial.

Se diferencian de las formas tradicionales de cooperación internacional entre empresas, centradas fundamentalmente en acuerdos de marketing en mercados locales o en transferencias de tecnología mediante licencias. Tampoco suponen el establecimiento de un cártel para controlar el mercado. Reflejan la preocupación de las empresas ya instaladas en un sector a nivel internacional por abarcar el mercado en su conjunto y preservar las barreras de entrada. Sin embargo, se mantiene la relación de competencia, pues la alianza se establece en campos específicos y normalmente las empresas que la forman continúan compitiendo entre ellas en el resto de los campos.

Como consecuencia de esta situación, siguiendo a Jacquemin (1986) las empresas competidoras que establecen acuerdos de cooperación se debaten entre dos tendencias: Por una parte, realizar la cooperación para reducir sus costes o nivel de riesgo y, por otra, mantener su independencia a nivel de producto, limitando la cooperación en el tiempo o en el espacio, para ser más competitivas en el producto final. Por ello, al seguir siendo competidoras, a pesar de las posibles ventajas de las alianzas es difícil mantener la estabilidad de los acuerdos a lo largo del tiempo.

Asimismo, conviene señalar que los acuerdos horizontales de cooperación suponen una modificación del modelo general de competencia en que se basa la economía de mercado. Estas alianzas pueden suponer prácticas restrictivas de la competencia y comportamientos colusorios. Será por tanto, a las autoridades encargadas de la defensa de la competencia a las que corresponda analizar la naturaleza de cada alianza respecto a las leyes competitivas de cada país.

### **Gestión de la cooperación**

La cooperación empresarial está llamada a jugar un papel importante en la nueva situación competitiva de los próximos años, por lo tanto, las empresas que dominen las técnicas de su gestión y que estén acostumbradas a realizar y sacar adelante alianzas, tendrán una importante ventaja competitiva sobre el resto.

Efectivamente, la cooperación, caracterizada por la colaboración y decisiones consensuadas, es un elemento que se podría calificar de *contra natura* para la empresa tradicional, basada en la competencia y la jerarquía.

El análisis de los factores de éxito y fracaso de las alianzas y el desarrollo de una metodología para el proceso cooperativo y su gestión posterior, es un elemento importante que debe ser estudiado y sistematizado para su posterior aplicación por las empresas.

El proceso de la cooperación se puede dividir para su análisis en cuatro grandes etapas:

- . Planificación estratégica
- . Evaluación de alternativas
- . Diseño de la cooperación
- . Ejecución de la cooperación

El correcto desarrollo de cada una de estas etapas es fundamental para el buen resultado de la cooperación, sin embargo, Harold A. Poling, presidente ejecutivo de FORD, destaca siete factores clave para el éxito de las alianzas<sup>1</sup>:

1. Mantener siempre implicados a ejecutivos del primer nivel.
2. Verse a menudo informalmente. La confianza no se puede establecer únicamente alrededor de la mesa de los consejos de administración.
3. Utilizar un mediador en las discusiones para sugerir nuevos modos de acercamiento.
4. Mantener la independencia.
5. No permitir acuerdos *desinteresados*. Cada proyecto debe ser útil y viable para cada uno de los socios.

---

<sup>1</sup> Declaraciones recogidas el artículo "Esta alianza sí funciona". Actualidad Económica, 30 de marzo 1992. Se refiere a la alianza de FORD con MAZDA, que a lo largo de 13 años han producido diez modelos conjuntamente. FORD hace el diseño y MAZDA las innovaciones de ingeniería.

6. Designar un ejecutivo de alto nivel para que vele sobre todos los aspectos de la alianza.
7. Flexibilidad ante las diferencias de cultura empresarial.

### **Cooperación y tecnología**

El motivo principal para la cooperación, que parece deducirse de la mayoría de los estudios, es la adquisición y transferencia de tecnología entre las empresas. El campo donde se concreta la cooperación de forma mayoritaria parece ser la producción, seguida de la I+D.

La tecnología se ha convertido en uno de los factores imprescindibles de la competitividad de las empresas y en un elemento indispensable de su estrategia, por ello es por lo que se ha considerado uno de los temas fundamentales sobre los que basar la cooperación. Los acuerdos de cooperación se están presentando como una alternativa importante a la organización del trabajo en las industrias de alta tecnología.

La cooperación en materia de tecnología se puede realizar en cualquier fase del proceso de la innovación; que va desde la investigación y desarrollo (I+D) hasta la comercialización del producto. El problema fundamental de los acuerdos de cooperación en los procesos de I+D es la dificultad de gestionar los acuerdos, por las cuestiones derivadas de la apropiación de los resultados y por ello suelen adoptar formas jurídicas complicadas, realizándose frecuentemente en régimen de joint venture para delimitar las participaciones por adelantado.

La cooperación en tecnología entre empresas o bien entre empresas y otros organismos investigadores, como las universidades, constituye uno de los instrumentos de política industrial y tecnológica prioritaria dentro de los programas de la Comunidad Europea, y en general de todos los países. Para Jacquemin (1986) la cooperación en este área acelera los procesos de I+D evitando duplicidades en las líneas de investigación, lo que repercute en una mejora para

la colectividad, acercando los objetivos individuales de las empresas y los colectivos de la sociedad.

### **Las redes de empresas**

Para las grandes empresas el motivo fundamental que justifica la cooperación se encuentra en la transferencia de recursos y conocimiento. El desarrollo en *racimo* de la tecnología hace muy difícil que una empresa sea capaz de desarrollar todas las competencias y capacidades que necesita y al ritmo adecuado, por sí sola.

Va a ser necesario, por tanto, que se alíe con otras empresas que posean capacidades complementarias. Estas a su vez se aliarán en otros aspectos con otras empresas y así sucesivamente, de tal forma que se están desarrollando tupidas redes cooperativas por las que circula el conocimiento. Estas redes está contribuyendo a la modificación de las reglas de la competencia en los mercados y a un desplazamiento de las fronteras entre sectores industriales.

El afán por defender sus posiciones puede llevar a cooperar a grandes enemigos tradicionalmente enfrentados. Sin embargo, al no afectar por igual la globalización a todas las actividades y segmentos en los que intervienen las empresas, cada una de ellas intentará aprovechar su posible ventaja competitiva en aquellos segmentos en que ésta exista y sólo colaborará en aquellos otros en los que su actitud es más defensiva. De esta forma, las empresas vinculadas por acuerdos de cooperación se pueden encontrar en una situación en los que son aliados en una parte de sus actividades y feroces competidores en otras.

Además, no sólo se mantienen las relaciones de cooperación recíprocas, sino que unas empresas colaboran entre ellas en ciertos temas y con otras diferentes en otros, estableciéndose unas complejas relaciones de alianza y competencia que configuran una nueva estructura competitiva, definida además de por la posición de los competidores individuales, por la posición que éstos ocupan en las redes de alianzas intersectoriales (Delapierre, 1991).

La nueva estructura competitiva basada en estas redes de alianzas es fundamentalmente inestable pues obliga a la coordinación de ciertas actividades de la empresa, mientras se mantienen pautas de lucha competitivas en otras, por lo que siempre se planteará el problema del trasvase de la información. Cómo mantener el conocimiento básico de la empresa fuera del alcance de competidores con los que simultáneamente se está cooperando. Además es difícil conseguir un cambio radical en las actitudes de los directivos. Acostumbrados, tradicionalmente, a considerar a la competencia como un enemigo, tienen ahora que buscar acuerdos con ella para tomar decisiones.

La propia inestabilidad de las estructuras competitivas basadas en la cooperación entre competidores en mercados globales hace que éstas no se puedan considerar la forma definitiva de configurar el sector industrial. Se puede esperar que en el futuro evolucionen hacia otras formas organizativas, quizás más complejas, que superen la actual contradicción existente entre cooperación y competencia.

A pesar de no ser fácil pronosticar cuál va a ser la nueva forma de las organizaciones que surjan de este proceso evolutivo, parece que, debido a la gran ampliación de los mercados, deben combinar una mayor concentración de capital con una organización descentralizada y flexible, basada en una gestión consensuada y cooperativa que les permita mantener el ritmo tecnológico y competir por los más alejados nichos de mercado. Además, también parece probable que se siga acentuando la tendencia hacia la progresiva difuminación de los límites entre las empresas, estableciéndose complejas relaciones entre ellas.

### **Cooperación y política de competencia**

Desde la perspectiva de la colectividad, los acuerdos de cooperación entre empresas pueden mejorar la eficiencia social y privada del sistema, siempre que se garantice un mantenimiento de la competencia. De esta manera, la cooperación resulta una forma eficiente de asignación de los recursos en un sistema económico, complementando a otras posibles formas como la jerarquía o el mercado.



Las alianzas suponen un desplazamiento del modelo competitivo tradicional hacia otras formas de relación entre los agentes económicos. Esto se ve especialmente en ciertos sectores oligopolísticos, donde la competencia se está reduciendo no a un pequeño número de empresas, sino a un pequeño número de grupos en los que en cada uno cooperan o se interrelacionan un cierto número de empresas. En este contexto, puede variar el papel tradicional de los poderes públicos al velar por la el buen funcionamiento del sistema económico.

Los factores fundamentales que preocupan a las autoridades económicas en relación con la cooperación entre empresas serían dos principalmente:

- **Mejorar la competitividad de las empresas nacionales en la esfera internacional**, para lo cual se deben utilizar todos los instrumentos posibles, incluida la cooperación.
- **La defensa de la competencia** para garantizar la máxima eficiencia del sistema económico.

La función de dichas autoridades será, por tanto, fomentar y proteger los acuerdos que mejoren la competitividad de sus empresas y evitar e impedir aquellos que sean colusorios. Para ello se tendría que estudiar cada caso concreto teniendo en cuenta todas las circunstancias que concurren. Los factores a considerar serían del orden del tamaño de los participantes, su cuota de mercado, restricciones secundarias a la competencia que generan y posibles beneficios que repercutan en los consumidores.

Desde esta perspectiva, se observa que la política de competencia se está modificando en los principales bloques económicos para dar cabida a determinados acuerdos de cooperación que, a pesar de reducir el grado de competencia a nivel local, son incluso fomentados por la autoridad económica.

Los tres grandes centros económicos, la Comunidad Europea, Estados Unidos y Japón parten de situaciones diferentes para encarar el problema de la cooperación.

A pesar de ello, se observa una tendencia hacia el incremento de los acuerdos entre empresas en todos los países.

**La Comunidad Europea** se encuentra en un proceso de creación de un mercado único, con la eliminación de las barreras que lo fragmentan en pequeños mercados nacionales. Por ello, la cooperación de las distintas empresas nacionales para mejorar la eficiencia en la utilización de los recursos, de cara a competir en el exterior, es considerado como un objetivo importante.

**Estados Unidos** tiene una fuerte tradición *antitrust* y la competencia es un valor muy arraigado. Por esta razón, la cooperación entre empresas es considerada con cierto recelo, aunque la legislación está cambiando rápidamente en los últimos años, bajo las presiones de la industria.

**Japón** tiene un modelo económico que favorece la cooperación, al estar basado en la subcontratación y en los grandes grupos de empresas con intereses comunes. Teóricamente existen estrictas regulaciones de defensa de la competencia pero no se aplican en la práctica.

### **La cooperación empresarial en España**

Se ha construido una base de datos de acuerdos de cooperación establecidos por empresas españolas durante el año 1992 y el primer trimestre de 1993, a partir de tres fuentes de información diferentes:

- Los datos contenidos en las solicitudes recogidas por el M<sup>o</sup> de Industria para la concesión de ayudas a la cooperación.
- Los proyectos aprobados para la participación en el programa de la CE, ESPRIT III, en los que participan empresas españolas.
- Información aparecida en la prensa económica y revistas profesionales especializadas.

La explotación de dicha base de datos, nos permite determinar algunas de las características que presenta la cooperación en España en la actualidad:

- La cooperación todavía no es una estrategia empresarial muy desarrollada en España.

A pesar de las dificultades para establecer el número de empresas participantes en procesos de cooperación, hay algunos indicadores que nos permiten evaluar su incidencia. Por una parte, el número de acuerdos que solicitaron subvención en 1992, sólo 319 de los que únicamente 146 cumplían los requisitos mínimos a juicio del Ministerio, nos muestra el poco interés que todavía existe por esta vía. Por otra parte, el seguimiento de la prensa económica especializada refleja la escasez de noticias sobre cooperación empresarial en relación a otros fenómenos como adquisiciones o fusiones.

- Las causas de la pequeña implantación de la cooperación en el tejido empresarial español son múltiples. Entre las más importantes se podrían destacar:

- Carácter individualista de los empresarios, que les lleva a desconfiar de estrategias que les supongan compartir sus decisiones con agentes externos a la empresa.
- Bajo desarrollo tecnológico y grado de internacionalización de la empresa española, que le impide estar presente en las redes de cooperación que se están formando a nivel supranacional.
- En el caso de las PYMES, las dificultades asociadas a la gestión diaria de la empresa no permiten en muchas ocasiones dedicar ni el tiempo, ni los recursos necesarios, a desarrollar estrategias a largo plazo como la cooperación.
- Problemas lingüísticos en los acuerdos internacionales, que reflejan la escasa cultura o apertura internacional que ha habido en España hasta épocas muy recientes.

- A pesar de las dificultades expuestas, la cooperación se muestra como una de las principales vías para mejorar la competitividad de la empresa española de cara a afrontar el reto competitivo del Mercado Unico. Las autoridades económicas, tanto a nivel comunitario, como nacional y regional, así lo han asumido y están empeñadas en una política de fomento de la cooperación empresarial.
- El estudio empírico nos muestra que la cooperación es una estrategia utilizada tanto por la gran empresa, como por las pequeñas y medianas. Estas últimas pretenden a través de la cooperación superar las restricciones que les supone su menor tamaño, conservando al mismo tiempo su mayor flexibilidad. Las grandes persiguen fundamentalmente la transferencia del conocimiento y la ampliación de sus mercados.
- Los campos de aplicación de la cooperación suelen ser múltiples. Sin embargo, las empresas que cooperan en un solo campo de actividad lo hacen mayoritariamente en el ámbito comercial, donde es más fácil de gestionar y se ven más rápidamente los resultados.
- Los principales objetivos perseguidos por los acuerdos de cooperación los podemos agrupar de la siguiente forma:
  - Mejorar la competitividad
    - . Complementariedad productiva, tecnológica o de mercados
    - . Agrupaciones de empresas
    - . Garantizar aprovisionamientos
    - . Fusiones parciales
    - . Reparto de riesgos
  - Ampliar mercados
    - . Abrir nuevos mercados
    - . Entrada mercado español
    - . Reciprocidad comercial
    - . Reparto de mercados

- Transferencia de tecnología
  - . Adquisición de tecnología
  - . Cesión de tecnología
  - . Combinación de tecnologías
- Reducción de costes en Investigación y Desarrollo
  - . Programas CE (ESPRIT III)
  - . Investigación conjunta

- Las PYMES raramente cooperan en procesos de I+D, y sus relaciones tecnológicas se suelen basar en la adquisición de tecnología de empresas mayores, normalmente extranjeras. Esto confirma la hipótesis de que la PYME española no responde al modelo extranjero de empresa innovadora, dinámica y flexible que coopera con las grandes en base a su ventaja tecnológica. Más bien es una empresa enclavada en sectores maduros que se alía para conseguir mercados y reducciones de costes que le permitan sobrevivir.
- De esta forma, las agrupaciones de empresas representan la respuesta a una necesidad de la PYME española, que le permite alcanzar la masa crítica necesaria para ser competitiva, especialmente en actividades como compras en común o distribución conjunta.
- La cooperación supone una buena vía para que la empresa española consiga acceder a nuevos mercados, dada su falta de experiencia exportadora y de presencia en los mercados exteriores.
- Los proyectos comunitarios de I+D ofrecen a las empresas españolas una buena plataforma para mejorar sus capacidades tecnológicas y tomar posiciones en las redes de alianzas que se están formando a nivel internacional.
- Los gastos originados por la búsqueda y formalización de acuerdos de cooperación son bastante cuantiosos, especialmente para las PYMES, así como

los recursos de tiempo y personal que hay que emplear. Esto supone un compromiso importante para las empresas que adoptan esta estrategia.

- La extensión del asesoramiento externo de las empresas para sus estrategias de cooperación indica el importante papel que pueden jugar los consultores en el desarrollo de esta práctica.

Por ello, las políticas de fomento de la cooperación de los organismos públicos deben dirigirse a financiar los gastos de consultoría y los originados para la consecución y formalización de los acuerdos más que a los directamente relacionados con el objeto de la cooperación. De esta forma se facilita la consecución de acuerdos, pero los proyectos deben ser viables por sí mismos, sin depender de ayudas.

### **Nuevas líneas de investigación**

El enfoque utilizado en este trabajo nos ha permitido extraer algunas conclusiones respecto a las características que presenta la cooperación entre empresas en la actualidad. Sin embargo, también se nos han abierto nuevos interrogantes que pueden representar nuevas líneas de investigación para el futuro.

En primer lugar, sería interesante estudiar en profundidad las relaciones de colaboración que se están estableciendo entre empresas procedentes de distintos sectores industriales para desarrollar tecnologías combinatorias, que les permitan entrar a competir en nuevos sectores o realizar innovaciones en los suyos propios. Este tipo de cooperación transversal en base a la complementariedad tecnológica de las firmas, difiere en cierta medida de las formas tradicionales de cooperación vertical y horizontal, difuminando los límites que separan, no sólo a las empresas, sino también a los propios sectores industriales.

Esta línea de investigación parte de la concepción de la empresa como una cadena de competencias y capacidades estructuradas, que le permite aplicar sus

conocimientos a la resolución de problemas, ya sea en su área tradicional de actuación o en otros sectores en los que pueda encontrar nuevas aplicaciones. Para entrar en estos sectores diferentes no se plantea desarrollar en solitario todas las tecnologías necesarias, sino que puede hacerlo en colaboración con otras empresas que dominen las competencias complementarias que se requieran. De esta forma cada empresa desarrolla su ventaja competitiva en base a su núcleo fundamental de conocimientos, pero evolucionando hacia nuevos productos y mercados en función de sus necesidades de crecimiento y diversificación, con el mínimo riesgo.

Otro posible campo de investigación lo puede representar el estudio la cooperación entre empresas en algunos sectores de servicios, como la educación, los medios de comunicación, el sistema financiero o la consultoría, donde están proliferando los acuerdos, para determinar si en estos campos presenta características específicas, respecto a la cooperación industrial.

Por último, en el caso español tendría bastante importancia estudiar las posibilidades que ofrecen las estrategias de cooperación y alianzas para el gran número de pequeñas empresas, que se encuentran en sectores maduros y que tienen grandes dificultades para sobrevivir frente a la competencia de las grandes empresas de sus respectivos sectores.

## **BIBLIOGRAFIA**



## BIBLIOGRAFIA

- ADLER, L. (1976), Joint Venture for product innovation. Amacon, New York.
- ADLER, L. (1979), La stratégie de la symbiose. Harward L'Expansion, N° 14.
- AFRIYIE, K. (1988), A technology-transfer methodology for developping Joint production, en Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books, Mass.
- AGARWAL, S. y RAMASWAMI, S. (1990), Effect of market potential and sociocultural distance on the choice of joint ventures. Eiba 16th. Annual Conference. Madrid.
- AKERBLOM, M. y HYDER, S.A. (1990), Need for uncertainty avoidance and control: experience from joint ventures. Eiba 16 th. Annual Conference. Madrid.
- ALIC, J.A. (1991), From weakness or etrenh: U.S. firms and U.S. policy in a global economy, en Strategic Partnerships and the world economy. Pinter Publishers, London.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1991), Partnering as a focused market strategy. California Management review. Spring.
- ANSOFF, H.I. (1988), The new corporate strategy. John Wiley.
- AOKI, M. (1984), The cooperative game theory of the Firm. Oxford University Press.
- AOKI, M. (1986) Horizontal vs. vertical information structure of the firm. American economic Review. December. Pgs 971-983.
- AOKI, M., GUSTAFSSON, B. y WILLIAMSON, D. E. (1990). The firm as a nexus of treaties. SAGE Publications, London (etc...).
- ARLANDIS, J. (1987), De l'alliance strategique a la strategie d'alliance. Revue d'Economie Industrielle. N° 39. 1er. trim.
- ARNDT, J. (1983), The political economic paradigm: Foundation for theory building in marketing. Journal of Marketing. Vol. 47. Fall. Pgs.44-54.
- AROZAMENA, M.J. (1993), Las concentraciones de empresas en la Comunidad Europea. Editorial Civitas, S.A.

ARRUÑADA, B. (1990), Economía de la empresa un enfoque contractual. Ariel Economía. Barcelona.

AXELROD, R. (1986), La evolución de la cooperación. Alianza Universidad. Madrid.

BADARACCO, J. (1991), The Knowledge link: How firms compete through strategic alliances. Harvard Business School Press. Boston (Mass.)

BAUDRY, B. (1991), Une analyse economique des contrats de partenariat. Revue d'Economie Industrielle. N° 56. 2º trimestre.

BAUGHAN, C. y OSBORN, R. (1990), The role of technology in the formation and form of multinational cooperative arrangements. Journal of High Technology Management Research. Vol 1. N° 2.

BLANC, G. y GARRETE, B. (1992), Alliances internationales: logiques et problemes de management. Groupe HEC, CR 432/1992. France.

BLOIS, K.J. (1972), Vertical quasi-integration. Journal of Industrial Economics. N° 20. Pgs 253-72.

BORYS, B. y JEMISON, D.B. (1989), Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. Academy of Management Journal. Vol. 14. Pgs 234-249.

BRESNAHAN, T.F. y SALOP, S.C. (1986), Quantifying the Competitive effects of Production Joint Ventures. International Journal of Industrial Organization, June.

BRESSY, M. y RICHOUX, J.F. (1990), Antitrust law and Innovation Cooperation. The journal of economic Perspectives. Vol. 4. N° 3. Summer.

BRODLEY, J.F. (1990), Antitrust law and Innovation Cooperation. The Journal of economic Perspectives. Vol. 4, N° 3, Summer.

BROUSSEAU, E. y QUELIN, B. (1991), Strategies de cooperation et formation d'un marche: les nouveaux services de telecommunications. Revue d'Economie Industrielle. N° 56. 2º trimestre.

BUCKLEY, P. y CASSON, M. (1988), Theory of cooperation in international business en cooperative strategies in varying technological system. Lexington Books. Mass.

BUENO CAMPOS, E. (1990), Las estrategias de simbiosis: Cooperación y alianza entre empresas. Documento IADE. UAM.

BUENO CAMPOS, E. (1991), Dirección estratégica de la empresa metodología, técnicas y casos. Ediciones Pirámide. 3º edición. Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1992a), La globalización de la actividad empresarial. De la internacionalización a la globalización de las actividades económicas. Documento IADE. Nº 23, junio. UAM.

BUENO CAMPOS, E. (1992b), Organización flexible y gestión del cambio. Documento IADE. Nº 28, octubre. UAM.

BUENO, E. y MORCILLO, P. (1983), Fundamentos de Economía y Organización Industrial. McGraw Hill. Madrid.

CELADA, F. (1991), Los sistemas productivos locales de carácter industrial en España. Area y Sistema. Madrid.

CEST (1991), The management of technological collaboration. Centre For Exploitation of Science and Technology. March.

CIBORRA, C. (1991), Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in hightec industries, en Strategic Partnerships ant the world economy. Pinter Publishers. London.

CLARK, I. y BALL, D. (1992), Transaction cost economics applied? Consortia within process plant contracting.

COASE, R.H. (1937), The nature of the Firm. Económica.

COASE, R.H. (1972), Industrial organization: a proposal for research en U.R. Fuchs (ed). NBER. New York.

COATES, J.H. (1992), Product complementarities and firms innovation strategies. The Royal Bank of scotland Review. Nº 174. Pgs 20.

COLLINS, T.M. y DOORLEY, T.L. (1992), Les Alliances Strategiques. Intereditions. Paris.

COMISION DE LA CE (1988), La Comunidad Europea y la cooperación con las PYME. Documentos Europeos 11/88. Bruselas.

CONTRACTOR, F. y LORANGE, P. (1988), Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures, en Cooperative strategies in verrying technological system. Lexington Books. Mass.

CONTRACTOR, F. y LORANGE, P. (ed) (1988), Cooperative strategies in international business. Lexington Books. Mass.

COSTA CAMPI, M.T. (1989), La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva. Economía industrial. N°. 266, Marzo-abril. Pags. 27-45. Madrid.

COSTA CAMPI, M.T. (1991), La empresa española frente a la cooperación internacional, en J. Velarde, J. L. García Delgado y A. Pedreño (directores). Apertura e internacionalización de la economía española. Colección Economistas. Pgs. 397-416. Madrid.

COSTA CAMPI, M.T. (1992), Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Economía Industrial. N° 286. julio-agosto.

CUEVAS RIAÑO, L.(1989), Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación. Economía Industrial. N°. 266. Marzo-abril. Pgs. 119-130. Madrid.

CHANARON, J. y HOLLARD, M. (1990), La grande entreprise et ses partenaires. IREPD. Grenoble.

CHANDLER, A.D. (1988), La mano visible: La revolución en la dirección de la empresa americana. Ministerio de trabajo y Seguridad Social. Madrid.

CHANDLER, A.D. (1990), Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism. Belknap Press, Cambridge, Mass.

CHESNAIS, F. 1988), Technical Cooperation Agreement between Firms. STI Review. N°. 4. Pgs. 51-119.

CHESNAIS, F. (1991), Preface en Strategic partnerships and the world economy. Pinter Publishers. London.

DE LA DEHESA, G. (1988), ¿Cooperación versus competencia?. Información Comercial Española. Junio. Pgs. 11-17.

DE WOOT, P. (1990), High Technology Europe: Strategies issues for global competitiveness. B. Blackwell, Oxford (etc.).

DELAPIERRE, M. y MICHALET, C.A. (1989), Vers un changement des structures des multinationales: le principe d'internalisation en question. Revue d'Economie Industrielle. N° 47.

DELAPIERRE, M. y MYTELKA, L.K. (1987), The alliance strategies of european firms in the information technology...Journal of Common Market Studies, XXVI, 2. Pgs. 231-53.

DELAPIERRE, M. y ZIMMERMAN, J.B. (1991), Towards a new europeism: French firms in strategic partnerships, en Strategic Partnership and the world economy. Pinter Publishers. London.

DOSI, G. y TEECE, D. y WINTER, S. (1990), Les frontires des entreprises: vers un theorie de la chence de la ...Revue d'Economie Industrielle. N° 51. 1er trimestre.

DOZ, Y. (1986), Technology partnership Between Larger and Smaller Firms: Some critical issues. Working Paper. Insead. August.

DOZ, Y. (1988), Technology partnership between larger and smaller firms: some critical issues, en Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books. Mass.

DOZ, Y. y HAMEL, G. y PRAHALAD, C. (1989), Collaborate with Your Competitors and Win. Harvard Business Reiew. January-february.

DRUCKER, P.F. (1992), The new society of organizations. Harvard Business Review. Sept-Oct.. Pgs.95-104.

DUDLEY, J.O. (1990), 1992: Estrategias para el mercado único. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

DULBECCO, P. (1990), La cooperation industrielle en Analyse economiques: Quelques elements de repere bibliographique. Revue d'Economie Industrielle. N° 51. 1er trimestre.

DUSSAUGE, P. (1990), Industrial alliances in aerospace and defense. Groupe HEC, CR 375/1990. France.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1990a), International strategic alliances between competing firms an inductive and statistical approach. EIBA 16Th Annual Conference. Madrid. Decem.

DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1990b), Les alliances strategiques : analyse et mode d'emploi. Groupe HEC, CR 375/1990. France.

DUSSAUGE, P. y GARRETE, B. (1990c), Comprendre les alliances strategiques. Groupe HEC, CR 349/1990. France.

DUSSAUGE, P. RAMANANTSOA (1987), Technologie et Strategie d'entreprise. McGraw-Hill. Paris.

DYER, D., SALTER, M. y WEBBER, A. (1987), Changing Allinaces. Harvard Business School Press. Boston (Mass.).

DYMSZA, W.A. (1988), Successes and failures of Joint Ventures in developing countries lessons from experience, en Cooperative strategie in varying technological systems. Lexington Books. Mass.

DE BANVILLE, E. (1989), Le developpement du partenariat industriel. Revue d'Economie Industrielle. N° 47. 1er trimestre. Pgs. 125-136.

DE MONTMORILLON, B. (1989), Croissance de l'entreprise. Enciclopedia de Gestion Economica. Pgs. 710-734. Paris.

FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1991a), La subcontratación incrementa la competitividad empresarial. Economía industrial N° 282. Nov-Dic.

FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1991b), La cooperación empresarial. Oviedo: FCEE, Universidad. DT/29.

FERRANDS, C. (1988), High Technology alliances for 1992. The Economist Intelligence Unit, European Trends. N° 4.

FORREST, J.E. (1990), Strategic alliances and small technology-based firm. Journal of Small Business Management. July.

FUSFELD, H.I. y HAKIISCH, C.S. (1985), Cooperative R&D for competitors. Harvard Business Review 63. N° 6. Pgs. 60-67. Nov-Dec.

GARCIA CANAL, E. (1992), La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989. Economía Industrial n° 286, julio-agosto.

GARCIA VICENTE, R. (1989), La cooperación entre empresas de la Comunidad Europea: Aspectos jurídicos. Economía Industrial. N° 266. Pgs. 131-161. Marzo-abril.

GARRETE, B. (1990), Actifs spécifiques et cooperation: une analyse des strategies d'alliances. Revue d'Economie Industrielle. N° 50.

GARRETE, B. (1991), Les strategies d'alliances des firmes d'équipement. Groupe HEC, CR 393/1991.

GERINGER, M. (1988), Joint Venture partner selection: strategies for developed countries. Quorum Books, New York.

GERLACH, M. (1987), Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm. California Management Review. N° 30 (Fall). Pgs. 126-42.

GHEMAWAT, P. PORTER, M.E. y RAWLISON, R. (1986). Patterns of International Coalition Activity, en Competition in Global Industries. Harvard Business School Press. Boston.

GHERTMAN, M. y OBADIA, J. (1991), Balance of complementary assets and stability conditions of a dynamic transaction costs theory of alliances. Groupe HEC, CR 424/1991. France.

GHILHON, B. (1992), Technologie, organization et performances. Revue d'economie Politique, 102 (4). Juillet-Aot. Pgs. 563-590.

GILLESPIE, I. (ed) (1989), Joint Ventures: a eurostudy special report. Eurostudy. London.

GILLIGAN, C. y HIRD, M. (1986). International Marketing, Strategy and Management. Croom Helm Ltd., London.

GOMES-CASERRES, B. (1989), Joint Ventures in the face of Global Competition. Sloan Management Review. Spring.

GRIEGO, J.M. (1988), Anarchy and the limits of cooperation: a realistic critique of the newest... International Organization, 42. Pgs. 485-507.

GUILLART, F.J. (1989), Stratégie pour une Entreprise Competitive. Económico, París.

HAKLISCH, C. (1986), Technical alliances in the semiconductor industry. New York University, Center for Science and technology Policy. February.

HALL, R.D. (1984), The International Joint Venture. Praeger. New York.

HANAN, M. (1986), Growth Partnering: how to manage strategic alliances for mutual profit. American Management Association. New York.

HANDY, C. (1989), The age of unreason. Harvard Business School Press. Boston.

HARRIGAN, K.R. (1986), Managing for Joint-Venture success. Lexington books. Mass.

HARRIGAN, K.R. (1988), Strategies alliances and partner asymmetries en Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books. Mass.

HENNART, J.F. (1988), A transaction costs theory of equity joint ventures. Strategic Management Journal. Vol. 9. N° 4.

HENRICKS, M. (1991), The power of partnering. Small Business Reports. Vol 16. Pgs. 46-57. Jun.

HENRICKS, M. (1992), Top management feature: slow dancing with an elephant. Small Business Reports. Vol. 17. Jun.

HENRICKS, M. The marketing is mutual. Small Business Report.

HERGERT, M. y MORRIS, D. (1988), Trends in international collaborative agreements en Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books, Mass.

HERMOSILLA, A. y SOLA, J. (1989), Cooperación entre Empresas. Colección Estudios IMPI. Madrid.

HERMOSILLA, A. y SOLA, J. (1990), Como Cooperar. Manuales IMPI. Madrid.

HLADIK, K. (1988), R&D and international Joint Ventures, en Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books. Mass.

HOGAN, BILL (1991), How to hatch new businesses. Small Business Reports. Vol. 39. Pgs. 54-55. Jul-aug.

HUERTA ARRIBAS, E. (1993), La empresa cooperación y conflicto. Eudema, S.A.

HULL, F. et alt. (1988), Strategic partnerships between technological entrepreneurs in the USA and large corporations in Japan and USA, en Cooperative Strategies in varying technological systems. Lexington Books.

HULL, F. SLOWINSKI, E. (1990), Partnering with technology entrepreneurs. Research Technology Management. Nov-Dic.

INFORME CEE/15, (1992), La cooperación transaccional entre empresas. Comunidades europeas. Octubre.

JACQUEMIN, A. y SPINOIT, B. (1985), Economic and legal aspects of cooperative research: A european view. CEPS Working document num. 16. November.

JACQUEMIN, A. (1986), Compétition européenne et cooperation entre entreprises en matiere de I+D. Commision des communautés Européennes, Documento de trabajo. Bruselas.

JACQUEMIN, A. (1988), Cooperative Agreements in R&D and European antitrust policy. European Economic Review. Nº 32.

JACQUEMIN, A. (1989), La Nueva Organización Industrial. Vicens-Vives. Barcelona.

JACQUEMIN, A. y REMICHE, B. (1988), Cooperation entre entreprises. Association Internationale de Droit Economique. De Boek. Bruselas.



JAMES, B. (1985), Alliance: the new strategic focus. Long Range Planning. Vol. 18. N° 3. Pgs. 76-81.

Janin, P. y MERCADAL, B. (1989), Les contrats de cooperation inter entreprises. Editions Juridiques Lefbvre.

JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J.I. (1989), Evidencia empírica de los sistemas cooperativos. Economía Industrial. N°. 266. Pgs. 99-104. Marzo/abril.

JARILLO, J.C. (1986), On strategic Networks. IESE, Research paper, num. 112. Septiembre.

JARILLO, J.C. (1989), Ventaja competitiva y ventaja cooperativa. Economía Industrial. N°. 266. Pgs. 69-75. Marzo-abril.

JARILLO, J.C. (1989), Dirección Estratégica. Mc Graw Hill. Madrid.

JENKINS, B. (1991), Strategic partnerships in telecommunications: the role of states in determining comparative advantage, en Strategic partnerships and the world economy. Pinter Publishers. London.

JOFFRE, P. y KOENIG, G. (1985), Stratégie d'Entreprise. Economica, París.

JONES, G. y HILL, C. (1989), Transaction cost analysis of strategy-structure choice. Strategic management journal. Vol 9.

JORDE, T. TEECE, D.J. (1989), Innovation, cooperation and antitrust balancing competition and cooperation. High Technology Law Journal 4. Pgs. 1-113.

JORDE, T.M. y TEECE, D.J. (1990), Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust. The Journal of Economic Perspectives. Vol. 4. N° 3. Summer.

KANTER, R. M. (1990), Cuando los gigantes aprenden a bailar. Plaza & Jane, S. A., Editores.

KAVELAARS, E.L. (1990) Experiencias prácticas en cooperación internacional. Dirección y Progreso. N°. 111. Mayo-junio.

KILLING, J.P. (1982), How To make a global Joint Venture work. Harvard Business Review 60 (3). Pgs. 120-27.

KILLING, J.P. (1983), Strategies for Joint-Ventures sucess. Praeger. New York.

KILLING, J.P. (1988), Understanding alliances: the role of task and organizational complexity, en Cooperative strategies in the varying tecnological systems. Lexington Books. Mass.

KING, A. y SCHNEIDER, B. (1991), Informe al club de Roma : La primer revolución mundial. Plaza & Janés.

KLEIN, S. y ZIF, J. (1990), Global versus local Joint Ventures. EIBA 16 th. Annual Conference. Dec. Madrid.

KOENIG, G. y JOFFRE, P. (1984), Strategies de cooperation et alliance inter-entreprises. Enseignement et gestion. N° 31. Automne.

KOENIG, G. (1990), Management Strategique: Vision, Manoeuvres et tactiques. Nathan.

KOGUT, B. (1988), A study of the life cycle of Joint Ventures, en Cooperative strategies technological systems. Lexington Books. Mass.

KOOT, W. (1988), Underlying dilemmas in the management of international Joint-Ventures, en Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books. Mass.

KUULA; J. (1992), Cooperación y comercio económico. Economía industrial N° 283. Enero-Febrero.

LADO, A. y KEDIA, B. (1990), Determinants of solo versus alliance strategic choice: an integrative network. EIBA 16th. Annual Conference. December. Madrid.

LEHTINEN, U. (1990), Outlining a eurostrategy for a firm. EIBA 16th. Annual Conference Decem. Madrid.

LESTER, T. (1992), Management networks. Business International. 40 Duke St. London.

LEVY, J.D. y SAMUELS, R. (1991), Institutions and innovation: Research collaboration as technology strategy in Japan, en Strategic Partnerships and the world economy. Pinter Publishers. London.

LINDSEY, J. (1989), Joint Ventures & corporate partnerships: A step by step guide. Probus Publishing Co. Chicago (Ill).

LYLES, M. (1988), Learning among Joint-Venture sophisticated firms, en Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books. Mass.

LYNCH, R. (1989), The practical guide to Joint ventures and corporate alliances: How to form, how to organize, how to operate. Wiley, New York.

LLORENS, J. Y BASTE, A. (1990), Las Agrupaciones Europeas de Interés Económico: guía práctica. IESE. Barcelona.

MAGAZINER, I.C. y PATINKIN, M. (1989), The silent war: Inside the global business battles shaping America's future. Random House.

MARITI, P. y SMILEY, R. (1983), Cooperative agreements and the organization of industry. Journal of Industrial Economics. Junio.

MARITI, P. (1989), Los acuerdos de colaboración entre empresas, en las economías modernas. Economía Industrial. N°. 266. Pgs. 61-67. Marzo-abril.

MAROIS, B. y MATUCHANSKY, O. (1991), Les strategies d'alliance des banques françaises en Europe. Groupe HEC, CR 395/1991.

MAROIS, B. y MATUCHANSKY, O. (1992), Cross border alliances of French banks in Europe. Groupe HEC, Cr 436/1992.

MARSHALL, A. (1890), Principles of Economics. Mac Millan. London. (Traducción castellana Principios de Economía. Editorial Aguilar. Madrid 1963, 4 edición).

MARSHALL, A. (1919), Industry and Trade. MacMillan. Londres (segunda edición).

MATTSSON, et alt. (1990), Strategic alliances in the telecommunication industry: a network analysis. EIBA 16th. Annual Conference Dec. Madrid.

MENDIETA, P. (1990), Desarrollos comunes en I+D. Dirección y progreso. N° 111. Mayo-junio.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991), La dirección estratégica de la empresa. Ariel Economía. Barcelona.

MICYT (1992), La cooperación entre empresas: una nueva estrategia competitiva. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Centro de Publicaciones.

MICHALET, C.A. (1988), Les accords inter-firmes internationaux: un cadre pour l'analyse, en Traité d' Economie Industrielle. R.Arena et alt. Economica. Paris

MICHALET, C.A. (1991), Strategic partnerships and the changing internationalization processen Stra, en Strategic Partnertships and the world economy. Pinter Publishers. London.

MILES, R.F. y SNOW, C.C. (1986), Network organizations: new concepts for new forms. California management Review 28 (3).

MIRANDA, J.F. (1992), Organización de los acuerdos de cooperación interempresarial en España y su entorno. Economía Industrial. N° 285. Mayo-junio.

- MINTZBERG, H. (1984), La estructura de las Organizaciones. Ariel, Barcelona.
- MONTEBUGNOLI, E. y SCHIATTARELLA, R. (1989), Consideraciones en torno a los acuerdos entre las empresas. Economía Industrial. N°. 266. Pgs 87-97. Marzo-abril.
- Morcillo, P. (1991), La dimensión estratégica de la Tecnología. Ariel Economía. Barcelona.
- MOWERY, D. (ed) (1988), International collaborative ventures in U.S. manufacturing. Ballinger. Cambridge, Mass.
- MOXON, R., ROEHL, T. y TRUITT, F. (1988), International Cooperative ventures in the commercial aircraft industry gains, sure, but what's my share. Lexington Books. Mass.
- MYTELKA, L. K. y DELAPIERRE, M. (1987), The alliance strategies of european firms and the role of SPRIT. Journal of Common Market Studies, Volumen XXVI. N°. 2. Diciembre.
- MYTELKA, L.K. (1991a), States, strategic alliances and international oligopolies: the european SPRIR programme, en Strategic Partnership and the world economy. Pinter Publishers. London.
- MYTELKA, L.K. (1991b), Crisis technological change and the strategic alliance, en Strategic partnership and the world economy. Pinter Publishers. London.
- MYTELKA, L.K. (ed.) (1991), Strategie Partnerships and the world economy. Pinter Publishers. London.
- McCALL, J., WARRINGTON, M. (1989), Marketing by agreement: a cross-cultural approach to bsiness negotiations. Willey, Chichester (England). New York.
- NIELSEN, R.P. (1988), Cooperative strategie. Strategic Management Journal. Vol. 9, Pgs. 61-68.
- NOEL, A. (1990), Growing through alliances: who goes for it and who doesn't? CETAI, cahiers de recherche. Montreal. September.
- NUENO, P. y OOSTERVELD, J. (1987), Categories of Technology Alliances. Research paper, N° 128, IESE.
- OHMAE, K. (1985), The Triad Power. New York Free Press.
- OHMAE, K. (1989), The global logic of strategic alliances. Harvard Business Review. March- April.

- OLLER COMPAN, V. (1968), La colaboración entre empresas. Colección Esade.
- OMAN, Ch.(1988), Cooperative strategies in developping countries: the new form of investments, en Cooperative strategies and the worls economy. Lexington Books. Mass.
- OROZCO, J. (1990), Alianzas estratégicas para la Pequeña y Mediana Empresa. Dirección y Progreso. N°. 111. Mayo-junio.
- OUCHI, J., BOLTON, M.K. (1988), The logic of joint research and development. California Management Review, 30. Spring. Pgs. 9-33.
- O'BRIEN, J.M. y VEVERKA, A.A. (1983), A Replay to the article of D. Ulrich". Human Ressource Management. Vol. 22. N°. 1-2.
- PACHE, G. (1991), Limpact des strategies d'enterprises sur l'organization Industrielle en PME et Réseaus de competence. Revue d'Economie Industrielle. N° 56, 2.trimestre.
- PASQUAL, J. y Trullen, J. (1991), Algunas consideraciones sobre la lógica del distrito industrial. Economía Industrial. N° 282. Nov- dic. Pgs. 127-133.
- PELICCIA, M. (1984), Accordi di collaborazione tra imprese: Una esplorazione empirica. Tesi di Laurea in economie e politica industriale, Universita de Pisa.
- PERLMUTTER, H. V. y HEENAN, D. A. (1987), La cooperación para competir en el mercado mundial. Harward-Deusto Business Review, 2 trimestre.
- PETERSON, J. (1991), Technology policy in Europe. Journal of Common Market Studies, XXIX, N° 3. Pgs. 269- 290.
- POLANYI, M. (1967), The tacit dimension, New York, Doubleday.
- PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1986), Coalitions and global strategy. Información Comercial Española, ICE. Junio. Pgs. 101-120.
- PORTER, M.E. (1985), Competitive Advantage. The Free Press, New York.
- PORTER, M. E. (ed.) (1986), Competition in Global Industries. Harvard Business School Press.
- PORTER, M.E. (1988), La competencia en las industrias globales: Un marco conceptual. Información Comercial Española, ICE. Junio. Pgs. 71-100.
- PORTER, M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.

PORTER, M.E., FULLER, M. y RAWLINSON, R. (1984), Coalitions and Global Strategies. Harvard Business School Press. Cambridge, (Mass).

POTTIER, C. (1989), Les acquisitions des groupes françaises dans le dynamique de specilization specialisation-mondialisation. Working Papers. Larea/89.3. CEREM.

POWELL, WALTER W. (1987), Hybrid Organizational Arrangements. California Management review. Fall.

PRAHALAD, C.K. Y HAMEL, G. (1990), The core competence of the corporation. Harvard Business Review. Mayo/junio. Pgs. 79-91.

PUCIK, V. (1988), Strategic alliances with the Japanese: implications for human resources management, en Cooperative strategies in the varying technological systems. Lexington Books, Mass.

RAUSA, A. (1990), Programas de apoyo a la cooperación empresarial de la Comunidad Europea. Dirección y Progreso. N°. 111. Mayo-junio.

RAVIX, J.L. (1990), L'emergence de la firme et de cooperation inter-firmes dans la theorie de l'organisation industrielle: Coase et Richardson. Revue d'Economie Industrielle. N° 51, 1er. trimestre.

RIBA, J. (1990), Las Agrupaciones Europeas de Interés Económico. Dirección y Progreso. N°. 111. Mayo-junio.

RICOTTA, E. (1987), Accordi di collaborazione: strumenti flessibili per strategic globali. Documento no publicado, FOR-START, Rome.

RICHARDSON, G.B. (1972), The organization of industry. Economic Journal. Septiembre.

RODRIGUEZ DE TEMBLEQUE, M.T. y MENDEZ, J.M. (1987), La cooperación transfronteriza entre empresas en el marco comunitario. Boletín Económico de Anadalucía. N°. 9. Julio. Pgs. 67-75.

RODRIGUEZ DE TEMBLEQUE, M.T. y MENDEZ, J.M. (1989), Instrumentos de la CEE para fomentar la cooperación transfronteriza. Economía Industrial. N°. 266, Pgs. 163-175.

ROIG, B. (1988), La actividad y ventajas de las empresas conjuntas. Cuadernos IMPL. N° 38. Madrid. Julio-agosto.

ROIG, B. (1989), Estrategias cooperativas. Economía Industrial. N° 266. Pgs. 77-85. Marzo-abril.

ROOT, F. (1988), Some taxonomies of international cooperative arrangements, en Cooperative strategies and technological systems. Lexington Books. Mass.

ROTHWELL, R. y Zegveld, W. (1983), Innovation and the small and medium size firm. Francis Pinter. London.

RUIZ, A. (1992), La cooperación, una necesidad ante el reto de la internacionalización. Economía Industrial. Septiembre-Octubre.

SALAS FUMAS, V. (1987), Els acords de cooperació entre empreses". Revista econòmica de Catalunya. Septiembre-diciembre.

SALAS FUMAS, V. (1989), Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas. Economía industrial. Nº. 266. Pgs. 47-60. Marzo-abril.

SAMUELS, R.J. (1987), Research Collaboration in Japan. Documento de la Asociación de estudios de Asia, Boston, (MASS).

SANDHOLTZ, W. (1991a), ESPRIT and the politics of international collective action. Journal of Common Studies. March.

SANDHOLTZ, W. (1991b), Hi-Tech: the politics of international cooperation. Berkeley: University of California Press.

SANTOS ARRARTE, J.A. (1991), Grupos de empresas y mercados de control. Instituto español de analistas de inversiones, 1991.

SCHAAN, J.L. (1988), Como mejorar la probabilidad de éxito de la empresa conjunta. Revista de Economía ICE. Nº 622. Octubre. Madrid.

SCHEMERHORN, J.R. (1975), Determinants of interorganizational cooperation. Academy of management Journal. Vol. 18, Nº 4, Dec. Pgs. 846-856.

SCHULTZE, P. (1988), Alianzas estratégicas en empresas de alta tecnología". Nuevo siglo, Cuadernos de la Innovación, marzo-abril 1988.

SEGURA, J. (1993), Teoría de la Economía Industrial. Editorial Civitas, S.A. Madrid.

SERGENBERGER, W., LOVEMAN, G. y PIORE, M. (1992), El resurgimiento de la pequeña empresa. Mº Trabajo y S.S. Madrid.

SHAPIRO, C. Y WILLIG, R.D. (1990), On the antitrust treatment of production Joint Ventures. Journal of economic Perspectives. Vol. 4. Nº. 3. Summer.

SHARP, M. y Shearman, C. (1987), European technological collaboration. London. Routledge & Kegan Paul.

- SIMON, H. (1991), Organizations and markets. Journal of Economic Perspectives. Spring.
- SINATRA, A. (1986), Cooperation Agreements. Working Paper, SDA Bocconi. Milan.
- TASSEL, J. (1987), Les temps des alliances strategiques. Politique industrielle. Automne. Pgs. 79-88.
- TAUCHER, G. (1988), Beyond alliances. IMEDE: perspectives for managers. N° 1. Switzerland.
- TEECE DAVID, J. (1986), Profiting from technological innovation: implications for innovation collaboration, licensing and public policy. Research Policy 15. N° 6. December. Pgs. 285-305.
- TEECE DAVID, J. (ed.)(1987), The Competitive Challenge. Ballinger, Cambridge, Mass.
- THIETART, R.A. (1988), La Strategie d'entreprise. McGraw-Hill. Paris.
- TIROLE, J. (1988), The theory of Industrial Organization. The MIT Press. Cambridge, (Mass.).
- TOFFLER, A. (1980), La tercera ola. Plaza & Janés S.A., Editores.
- TOFFLER, A. (1990), El cambio del poder. Plaza & Janés S.A., Editores.
- TRULLEN, J. (1992), Eficacia productiva y cooperación entre empresas locales: la aproximación desde la teoría marshalliana del distrito industrial. Economía Industrial. N° 286. Julio-agosto.
- TURCQ, D. (1985), Les Stratégies d'Accords Internationaux des Entreprises Japonaises. Ministère du redéploiement Industriel et du Commerce Extérieur, Paris.
- TYEBJEE, T. (1988), Japans joint ventures in the United States, en Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books, Mass.
- ULRICH, D. (1983), Governing transactions a framework for cooperation strategy. Human Resource Management. Printemps-été. Vol. 22. N°. 12. Pgs. 23-29.
- VAN DER WOUDE, M., JONES, C. y LEWIS, X. (1990), EEC Competition Law handbook. Sweet & Maxwell. London.



VEGHTE, W. L. (1990), The two forces of strategic alliances a case study of the alliance between Suzuki and General Motors. Unpublished honors thesis, Harvard College.

VIVES, X. GUAL, J. (eds.) (1990), Concentración empresarial y competitividad: España en la CEE. Alianza Economía. Barcelona.

VON HIPPEL, E. (1987), Cooperation between rivals, informal know how trading. Research Policy. N° 16. Pgs. 291-302.

WELLS, P.E. (1991), East-west partnerships in automobiles. Long Range Planning. Vol. 24. April. Pgs. 75-81.

WESTNEY, D.E. (1988), Domestic and foreign learning curves in managing, e Cooperative strategies in varying technological systems. Lexington Books, Mass.

WILSON, D.D. (1987), The effects of organizational structures and technology transfer as strategic alliance success. Cambridge, Mass. Sloan School of Management. MIT.

WILLIAMSON, O.E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press, New York.

WILLIAMSON, O.E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and relational contracting. The Free Press, Mc Millan, New York.

YOUNG, S., HAMILL, J., WHEELER, C. y DAVIES, R. (1991), Penetración y desarrollo de los mercados internacionales... Plaza & Janés. Barcelona.

ZABALA MARTINEZ, J.M. (1992), La cooperación empresarial en el marco de los programas de la CE. Economía Industrial. Septiembre-octubre.

## **ANEXO 1**

**ORGANISMOS PUBLICOS  
QUE FOMENTA LA COOPERACION**

## **EL INSTITUTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (IMPI)**

El IMPI desarrolla un programa de Cooperación Interempresarial cuyos principales objetivos consisten en facilitar la búsqueda de acuerdos de cooperación transnacional entre las pequeñas y medianas empresas, y favorecer la formación de acuerdos estables de cooperación. Para ello utiliza las siguientes herramientas:

- Gestión de ofertas y demandas de cooperación a través de la red **BC-NET**.
- Atención personalizada de ofertas y demandas de cooperación.
- Gestión de ofertas y demandas de cooperación a través del correo electrónico de la red de Euroventanillas **EUROKOM**.
- Gestión de ofertas y demandas de carácter no confidencial mediante el Centro de Cooperación Empresarial, Bureau de Rapprochement des Entreprises (**B.R.E.**).
- Gestión de programas colectivos de Cooperación Transnacional entre empresas:
  - . Gestión directa del programa **EUROPARTENARIAT**.
  - . Colaboración en algunas iniciativas regionales o sectoriales dentro del programa **INTERPRISE**.

En el informe de evaluación del programa de Cooperación Interempresarial, correspondiente al año 1992, se hace referencia a que se han gestionado 822 ofertas y demandas de cooperación, procedentes de la red de mensajería de **EUROKOM**, del **B.R.E.** y las recibidas directamente en el IMPI. De ellas el 12% se han gestionado en el propio IMPI, haciendo uso de las bases de datos, catálogos y fichas de empresas que han acudido al Instituto interesadas en la cooperación

empresarial. El resto han sido difundidas a través de los medios de comunicación y las asociaciones correspondientes.

El mayor número de demandas (58%) son de cooperación comercial, normalmente van dirigidas a ofrecer o demandar una red comercial o de distribución ya implantada. Las demás se distribuyen casi en la misma proporción entre cooperación técnica, general y financiera.

Los sectores más demandados son los de bienes de consumo (38%), seguidos por bienes de equipo y bienes intermedios (22% cada uno), servicios (12%) y construcción (5%). Por países el mayor número de demandas provienen de Grecia, Italia y Portugal por este orden.

Por lo que respecta a la red BC-NET, se han creado 82 nuevos perfiles de cooperación y se han renovado 288 perfiles. Los perfiles enviados permanecen en la base de datos un periodo de seis meses, transcurrido el cual o se renuevan (previa solicitud) o se dan de baja.

La cooperación comercial representa el 44% de las demandas, sin embargo la demanda de cooperación técnica representa el 33% del total, casi el doble que la solicitada a través de EUROKOM-BRE. La explicación puede venir del hecho de que la cooperación técnica necesita una definición más precisa del tipo de relación que se desea entablar y BC-NET proporciona una nomenclatura más específica de cada uno de los diferentes tipos de cooperación técnica. Esta mayor complejidad a la hora de definir la cooperación puede ser a su vez la razón, de que el número de demandas a través de BC-NET sea notablemente inferior que el registrado mediante EUROKOM-B.R.E.

El sector servicios es el que registra un mayor número de demandas de cooperación (47%), seguido por bienes de consumo (27%) y bienes de equipo (21%). Los

principales países con los que se han realizado contactos a través de BC-NET son Italia (20 ocasiones), Alemania (19) y Portugal (17).

El número de demandas gestionadas mediante EUROKOM Y BRE durante 1992 es ligeramente inferior a las gestionadas en el ejercicio anterior, sin embargo el número de contactos es superior en un 11% respecto al mismo ejercicio. Por el contrario, los perfiles canalizados a través de BC-NET son superiores en un tercio a los de 1991, pero se ha producido una disminución en el número de contactos realizados.

El IMPI es el organismo encargado de gestionar el programa EUROPARTE-NARIAT en España, desde su primera edición en Irlanda en 1988. Para ello colabora con otras muchas instituciones y entidades para difundir el programa y captar empresas en sus correspondientes sectores (Cámaras de Comercio, Institutos de Desarrollo Regional, Bancos, Confederaciones Empresariales, Centros tecnológicos, etc.). El IMPI es el responsable del análisis y para de los resultados producidos en cada uno de los encuentros, y de la elaboración de los correspondientes informes de evaluación.

El programa Europartenariat, en 1989, estuvo dirigido hacia España en concreto, a la región de Andalucía. El IMPI tuvo a su cargo la administración y organización del Programa. En las jornadas, realizadas en Torremolinos, participaron 221 empresas andaluzas y 559 empresas comunitarias de fuera de la región, de ellas el grupo más numeroso fue el francés formado por 100 empresas.

Para poder establecer una valoración adecuada de los resultados del Programa Europartenariat en Torremolinos, se realizaron encuestas a las empresas locales, de cuyas conclusiones podemos destacar las siguientes:

- El número de entrevistas realizadas durante el encuentro fue de 1635.

- Con las empresas contactadas durante el encuentro, se han realizado 410 contactos posteriores.
- El número de contratos firmados en un primer momento fue de 36, y se pueden estar tramitando 97 contratos más.

En cuanto a la valoración general del Programa, se destacaron como positivos los aspectos siguientes:

- La posibilidad de contactar con empresas europeas e iniciar unas relaciones internacionales, que no existían en la mayoría de los casos, debido a su dimensión de pequeña empresa, ayudándoles así a aproximarse de una forma más real al mercado único europeo.
- La importancia del intercambio de información, que permite a cada empresa comparar su nivel respecto al de los demás socios comunitarios, e implantar aquellos procesos y sistemas que puedan ser aplicables a la propia empresa.
- El estímulo que supone a la cooperación entre empresas de diversas regiones de la Comunidad Europea, para intercambiar productos, materias primas, nuevas tecnologías , así como para establecer sociedades mixtas en cualquiera de sus formas.

En 1994 se tiene previsto la realización de un nuevo Europartenariat en España, en la Cornisa Cantábrica.

El IMPI también colabora en el programa INTERPRISE con Institutos de Fomento y otros organismos de la región participante, en la identificación y selección de empresas interesadas en las regiones concernidas y en la asistencia técnica del encuentro. En noviembre de 1993, coincidiendo con la celebración del Año Xacobeo, se tiene prevista la realización de un Interprise multisectorial en Galicia, para facilitar los contactos de las empresas gallegas con empresas extranjeras.

Con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y la Comisión Nacional para el desarrollo de la inversión el IMPI ha organizado el "Partenariat Uruguay 92" que ha servido de experiencia piloto para buscar la cooperación entre pequeñas y medianas empresas españolas en un país de América Latina. En este encuentro 37 empresas españolas han establecido relaciones con más de 100 empresas uruguayas, esatbleciéndose 6 acuerdos de cooperación y 27 negociaciones en marcha.

El principal problema que se presenta para realizar una evaluación de los efectos que estos programas tienen sobre la cooperación empresarial, es que no se realiza un para de las empresas, y una vez establecidos los contactos se les pierde la pista, con lo que no se sabe si culminan con el establecimiento de acuerdos o por el contrario no pasan de los primeros contactos.

#### **EL INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX).**

El ICEX está desarrollando en los últimos años una serie de programas destinados a paliar la reducida dimensión de la empresa española en su contexto internacional, y por tanto, su limitada capacidad financiera para la promoción de sus productos en el exterior. En esta línea se enmarca el Programa de Apoyo a Consorcios de Exportación. El objetivo del programa es la promoción de iniciativas que lleven a la constitución de organizaciones de empresas cuyo objetivo fundamental sea la exportación colectiva.

La necesidad de los consorcios surge de la situación de las pequeñas y medianas empresas que, carecen normalmente de los recursos y conocimientos necesarios para afrontar los mercados exteriores. La solución para poder estar presente en estos mercados consiste en compartir con otras empresas complementarias los costes de la infraestructura necesaria para las actividades de exportación.

El consorcio de exportación se puede definir como una agrupación temporal de empresas con personalidad jurídica propia, cuyo objetivo común es la introducción o consolidación de sus productos en uno o varios mercados exteriores.

Se pueden distinguir dos tipos diferentes de consorcios:

- Los consorcios de ventas
- Los consorcios de promoción

Los consorcios de ventas<sup>1</sup> son aquellos que tienen como finalidad el compartir una estructura organizativa dedicada a la venta de sus productos. El número de empresas participantes suele oscilar entre tres y seis, y en general no son competidores entre sí. Es importante que sus productos sean complementarios, utilicen los mismos canales de distribución y estén interesados en la misma área geográfica de actuación.

Las posibilidades de éxito dependen fundamentalmente del grado de compromiso que adquieren los socios respecto al consorcio, y de la figura del gerente. Este último deberá ser una persona con experiencia en exportación, con conocimientos de idiomas y suficiente independencia respecto a los socios que le permita aglutinar los intereses de todos ellos.

El ICEX concede una serie de ayudas financieras a los consorcios, que pueden oscilar del 50 al 20 por ciento de determinados gastos, durante los primeros cuatro años de vida. Asimismo, establece la figura de becarios ICEX de apoyo al gerente, cuyo perfil es el de una persona con experiencia en el mercado exterior y su cometido colaborar en las actividades del consorcio.

El País Vasco es la zona geográfica con mayor número de consorcios. Por sectores de actividad, el mayor porcentaje corresponde a bienes industriales y de equipo, seguido de agroalimentación.

---

<sup>1</sup> El tema de los consorcios está tratado ampliamente en el reportaje "Los consorcios de exportación: La asociación inteligente". Expansión Comercial, nº 79, Marzo 1991.



Los consorcios de promoción<sup>2</sup> tienen por finalidad ayudar a sus socios a mejorar la imagen que sus productos ofrecen en los mercados internacionales. Para transmitir una imagen homogénea de calidad, se establecen unas normas de calidad que deben ser cumplidas por todos los productos que se comercialicen bajo el nombre del consorcio, y se realizan labores de inspección para garantizarlo.

Los objetivos perseguidos a corto plazo, se pueden resumir como homogeneizar la calidad y fomentar la colaboración empresarial de cara a la exportación. A medio plazo, se pretende conseguir una imagen de calidad que prestigie el producto y le permita posicionarse en los mercados exteriores. En este caso el objetivo fundamental no es la venta, sino promocionar la imagen de un producto de calidad.

El consorcio de promoción es una figura que en España está todavía en sus comienzos. El ICEX está apoyando fuertemente el consorcio del Jamón Serrano, en el que se agrupan 15 empresas dedicadas a la transformación del cerdo ibérico y que representa un ambicioso proyecto de promoción del jamón tanto en España como en el extranjero.

Los dos tipos de consorcios, el de ventas y el de promoción son compatibles entre sí, de tal forma que, las empresas pueden pertenecer a ambos al mismo tiempo. Sin embargo, los consorcios de ventas tienden a ser inestables a largo plazo, pues si tienen éxito lo lógico es que las empresas participantes desarrollen sus propios departamentos de Exportación independientes. Por el contrario, los consorcios de promoción buscan desarrollar una estrategia a largo plazo de conseguir una imagen de calidad de los productos consorciados.

---

<sup>2</sup> Las características de ambos tipos de consorcios se analizan en el artículo de M. Recio y R. Cabrera "Consortios de Exportación: Una aproximación". Boletín ICE Económico, 28 Oct-3 Nov 1991.

## **EL CENTRO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL (CDTI)**

El CDTI es un organismo dependiente de la Secretaría General de Promoción Industrial y Tecnología del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, que se encarga, entre otras funciones, de la gestión de los programas de cooperación comunitarios de I+D, cuyos objetivos sean eminentemente industriales.

Los objetivos del CDTI como cogestor pueden concretarse en los siguientes:

- Conseguir el retorno adecuado, tanto en el trasvase de tecnología e información, como en la financiación e I+D.
- Fomentar la participación de las empresas españolas de cara al mercado único europeo.
- Defender los intereses españoles para que queden reflejados en sus planes de trabajo.

El II Programa Marco (1987-1991) movilizó unos recursos de 10.800 millones de Ecus, algo menos del 2% del presupuesto global de la Comunidad. Los resultados obtenidos por España dentro de cada uno de los programas comunitarios de I+D, reflejan una cierta diversidad tanto en el grado de participación, como en el nivel de retornos. Más de mil grupos españoles han presentado proyectos de contenido industrial, en los que han participado 612 empresas y organismos de investigación, con 41 grupos o entidades líderes.

En la actualidad se encuentra en curso el III Programa Marco, en el que el CDTI gestiona los siguientes programas:

- . ESPRIT III
- . RACE II
- . Sistemas Telemáticos
- . BRITE/EURAM II
- . Biotecnología (BIOTECH)
- . Investigación Agrícola y Agroindustrial
- . Medio Ambiente

El acceso a estos programas se realiza mediante la formulación de las llamadas *expresiones de interés*, que consisten en que las empresas manifiesten su intención de participar en una determinada propuesta. En esta primera fase se recibirá asistencia técnica y ayuda en la búsqueda de socios. Posteriormente se entra en una fase de negociación con los socios y presentación de la propuesta, que puede ser aprobada, rechazada o considerada modificable.

## **ORGANISMOS REGIONALES**

A nivel regional existen dentro de la Autonomías organismos de desarrollo que tienen la función, entre otras, de impulsar la cooperación empresarial, para mejorar la competitividad de las empresas de la región. A título de ejemplo se pueden destacar:

### **INSTITUTO MADRILEÑO DE DESARROLLO (IMADE).**

El IMADE es el responsable de la gestión del Plan Regional de Innovación Industrial puesto en marcha en 1991 y de sus Programas de Innovación de la Comunidad de Madrid. Los programas apoyan, fundamentalmente, el asesoramiento técnico y los servicios externos a la empresa, prestados por especialistas en las principales áreas funcionales de la empresa. A través de estos programas se favorecen, de forma especial, las iniciativas colectivas para la innovación mediante la cooperación y promoción de empresas industriales.

El Programa C: "Acciones colectivas de innovación y producción" tiene el objetivo de conseguir una dinámica de cooperación industrial entre grandes empresas y empresas subcontratistas que permita establecer mecanismos de transferencia de tecnología, formación específica, etc. Así como colectivos

empresariales sectoriales, zonales, o de cualquier otra índole para que se agrupen en proyectos que generen sinergias y mejoren la competitividad.

En esta línea el IMADE ha firmado convenios de colaboración con distintas entidades tendentes a fomentar la cooperación industrial y a impulsar la innovación para mejorar la competitividad. Entre ellos podemos citar los convenios con la Asociación de empresas de Vallecas, ENASA-PEGASO, CASA, Lovable España S.A., Vitrotex España S.A., etc.

### **EL INSTITUTO DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA INDUSTRIA VALENCIANA (IMPIVA)**

El IMPIVA está desarrollando un programa de Redes de Cooperación, en sectores como el calzado, el textil, los juguetes y la industria del mueble. En total unas 600 empresas están trabajando en la actualidad en más de 70 redes de cooperación.

La colaboración entre empresas se considera necesaria en la Comunidad Valenciana en la que el 98% de las empresas tiene menos de 100 trabajadores, y un 88% menos de 25. Con estas dimensiones y en sectores maduros con pocas expectativas de crecimiento, es difícil que las empresas sean competitivas aisladamente, la cooperación se presenta como una alternativa que permite mejorar las expectativas de las empresas.

Para que las redes sean efectivas, el IMPIVA ha formado especialistas en cooperación de empresas cuya misión es detectar a los posibles miembros de una red, analizar las condiciones de cooperación y desarrollar los acuerdos. Además apoya la cooperación con ayudas a fondo perdido de hasta el 80% del coste de los estudios de viabilidad de los proyectos.

## **ANEXO 2**

**DESCRIPCION DE LOS ACUERDOS  
DE COOPERACION EN ESPAÑA**

ACUERDOS DE COOPERACION

ACEX	Una veintena de empresas agroalimentarias españolas han constituido la Asociación para la Cooperación en el exterior. Entre ellas se encuentran las más importantes empresas del sector como Campofrío, UDA, Nutrexpa, Freixenet, etc. Entre sus fines está la defensa y promoción de los intereses económicos y profesionales de sus asociados, así como el intercambio de información entre las firmas para realizar una acción más coordinada tanto en España como en el exterior.
AGRIA HISPANIA S.A. (1)	Desarrollo conjunto de 2 modelos de tractores (RS y DT) de 50 y 75 HP en colaboración con VALPADANA (Italia). Creación de empresa conjunta en Bulgaria de tractores articulados de 38 HP. Creación empresaconjunta en Checoslovaquia para motoazadas.
AGRIA HISPANIA S.A. (2)	Fabricación en AGRIA HISPANIA S.A. de productos desarrollados por ISEKI para su comercialización en España o en Japón por ISEKI.
ALCATEL STANDARD ELECTRICA S.A.	Alcatel participa como coordinador en un consorcio formado por cinco empresas europeas para la investigación de sistemas de herramientas de diseño asistido por ordenador para sistemas y circuitos integrados (POWERCAD), dentro del programa ESPRIT III. También participa como coordinador en el consorcio que desarrolla Tecnologías de silicio en circuitos integrados para telecomunicaciones y automoción, dentro del mismo programa.
ALCATEL-CITESA S.A.	Acuerdos de cooperación técnica, industrial y comercial entre Alcatel-citesa (reponsable total de la línea de teléfonos inalámbricos en corporación ALCATEL) y VITECH ENGINEERING LTD. (Hong-kong), para la fabricación de teléfonos inalámbricos Norma Ct1/CT1+.
ALUBAN S.L.	Creación de una agrupación por cinco empresas de carpintería de aluminio con el objeto de realizar compras conjuntas, utilización en común de almacenes, medios de producción y acciones comerciales comunes.
ANECOOP	ANECOOP se constituyó como cooperativa de segundo grado a partir de las Uniones de cooperativas de Castellón y Valencia con el fin de proporcionar servicios comunes a los asociados, fundamentalmente con el objetivo de canalizar sus ofertas de cara a los mercados exteriores.
APD S.A.	Participación como coordinador en el consorcio europeo, en el que también participa la empresa española TRANSTOOL S.A. como socio, y que tiene por objeto el desarrollo de un sistema multimedia de objetos avanzado (LYNX), dentro del programa ESPRIT III.
APLICACIONES PRACTICAS ELECTRONICAS S.A.	Desarrollo, fabricación y comercialización del producto "bicicleta estática lúdica" con un sistema de control electrónico, monitor, vídeo, etc.
ASISTENCIA Y SERVICIOS AIE	Agrupación constituida por 5 empresas de asistencia social y servicios con el objeto de integrar procesos, ampliar ofertas, adquirir bienes y utilizar infraestructura de forma conjunta.
ASOCIACION DE EMP. QUESERAS DE GALICIA	La Asociación de Empresas Queseras de Galicia está compuesta por 12 firmas del sector, donde se hallan desde empresas familiares a cooperativas, y otras con una facturación cercana a los mil millones de ptas. El objetivo es producir un mismo tipo de queso y comercializarlo conjuntamente con el nombre Don Denis. Para la distribución de los productos ha constituido en paralelo una entidad comercial denominada Xanquei. Esto no impide que cada firma siga elaborando y vendiendo en sus mercados más cercanos o consolidados bajo sus marcas tradicionales.
AZOL-GAS S.A.	Acuerdo entre STRMSHOMENS MEKANISKA (Suecia) y Azol, fabricantes de un mismo producto, que permita utilizar el I+D de ambas conjuntamente y la red comercial

ACUERDOS DE COOPERACION

	que la sueca posee en USA y Japón.
BALAGUE CENTER, S.A.	Balagué Center es uno de los tres laboratorios de referencia españoles (En Europa hay 20-25). En Portugal hay muchos laboratorios pequeños y algunos grandes pero ninguno de referencia. Mediante el acuerdo Balagué accede al mercado portugués en pruebas especiales prácticamente inexistentes, aporta nuevas técnicas en pruebas de rutina.
BANCO CENTRAL HISPANO	El BCH ha firmado un acuerdo múltiple de cooperación con el alemán COMMERZBANK y el francés SOCIETE GENERAL, para aprovechar las redes respectivas, así como el intercambio de información sobre empresas que quieran realizar negocios en España o en Francia o Alemania. El acuerdo incluye el compromiso de buscar nuevos socios en otros países europeos, especialmente en el Reino Unido.
BIOMATICA SISTEMAS S.A.	Acuerdo con TMC ELECTRONICS para desarrollar aparatos de análisis biomecánico avanzados. Biomática aporta sus conocimientos en fisiología, tecnología en sensores y tratamiento de señales y TMC la tecnología en software y hardware para la construcción de los aparatos.
BULL ESPAÑA - SOFTWARE AG	Las filiales españolas de BULL y Software AG han suscrito un acuerdo de colaboración en el catálogo de aplicaciones basado en UNIX. Ambas compañías aunarán sus esfuerzos de promoción y venta en un ambiente de reciprocidad comercial.
CAJA DE AHORROS DE MANRESA	Las cajas de Manresa, Penedés, Terrasa y Tarragona se han integrado en un "holding" para integrar sus servicios centrales y al mismo tiempo conservar sus identidades originales. De esta forma se espera conseguir reducir los costes en servicios centrales, centros de cálculo, marketing y operaciones del área internacional.
CAJAMADRID	CAJAMADRID y Cassa di Risparmio di Roma han alcanzado un acuerdo para crear una sociedad conjunta que se dedique a impulsar las posibilidades de cooperación entre ambos socios.
CAMPISA S.A.	Acuerdo entre empresas fabricantes de remolques y semirremolques con especialidades complementarias. CAMPISA aporta la fabricación de chasis de aluminio, pisos móviles y basculantes de más de once metros. LECITRAILER aporta la fabricación de bastidores, semirremolques de hierro, suspensión neumática y en general tecnología de fabricación. Acuerdo de comercialización recíproca en España y conjunta en Portugal y Marruecos.
CARSAL S.A. - TAPDREW	CARSAL en una primera fase suministrará tableros moldeados a la nueva empresa en Polonia, que elaborará las puertas con esos tableros para el mercado polaco. Posteriormente tiene el proyecto de instalar en Polonia una planta similar a la española para la fabricación del tablero. La participación de CARSAL en la nueva empresa es del 50%.
CARSA-INFOMEDIC	Plan de formalización de la sociedad GPE (gestión de proyectos europeos) formada por dos consultoras CARSA e INFOMEDIC con el fin de aumentar la cuota de mercado de ambas, abordando proyectos de mayor envergadura y menores costes.
CASA TARRADELLAS, S.A.	Acuerdo entre Casa TARRADELLAS y Piensos VICTORIA con el objeto de seleccionar y mejorar una raza de cerdo y fundamentalmente desarrollar un sistema de nutrición apto para la mejora y con el objetivo de obtener una carne de características óptimas y constantes.
CEFASA	La Hermandad Farmacéutica del Mediterráneo y el Centro Cooperativo Farmacéutico (CECOFAR) distribuidoras de productos de farmacia de Murcia y Sevilla respectivamente han constituido al 50% la central de compras CEFASA, con un volumen de negocio estimado de 80.000 millones de ptas. Se pretenden conseguir economías de escala.
CENTRISASA	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 8 empresas

ACUERDOS DE COOPERACION  
-----

	europas para el desarrollo del proyecto RECYCLE, dentro del programa ESPRIT III de la CE.
CENTRO DE CALCULO DE SABADELL	CCS en su estrategia de expansión internacional establece empresas conjuntas con una empresa francesa y otra holandesa, aportando metodología y tecnología de software de diversas aplicaciones.
CENTROFLOR S.L.	Acuerdo con una empresa portuguesa de productos similares y complementarios con el objeto de comercializar mutuamente sus productos en sus respectivas áreas de influencia y con carácter exclusivo con respecto a otros productos de sus respectivos países. Además del convenio comercial está prevista la participación accionarial en la empresa portuguesa.
CENTROTIENDAS S.A.	Centrotiendas es una entidad de servicios gallega que aglutina a comercios minoristas mediante cuotas accionariales, prestando servicios tales como central de compras, tarjeta de compras, servicios de gestión, logotipo, etc. Para desarrollar el proyecto en Madrid constituye una sociedad conjunta con la empresa Grupo Asesor Madrid Sur para la gestión de las actividades y la integración de los socios minoristas.
CENTUNION S.A.	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 6 empresas europeas para demostrar la aplicación de sistemas integrados de tecnologías de la información en la dirección de proyectos de ingeniería a gran escala, dentro del programa ESPRIT III, de la CE.
CICLEUROPE ESPAÑA S.A.	Creación de CYCLEUROPE participada por las empresas francesas PEUGEOT CYCLES y GITANE, para conseguir el tamaño adecuado para poder competir en el mercado mundial con las grandes firmas japonesas. Con producción de grandes series y mejor distribución.
CLINICA PUERTA DE HIERRO	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por cuatro empresas europeas para el desarrollo de la primera generación de sistemas de gestión de bases de datos temporales (ORES), dentro del programa ESPRIT III. El proyecto está enfocado hacia las necesidades de los usuarios basándose en el estudio del caso del Hospital Puerta de Hierro.
COMERCIAL SISTEMAS INFORMATICOS S.A.	COSISA produce software sobre plataforma hardware y software de la marca Alpha Micro, bajo sistema operativo de tipo cerrado y necesita complementar esta línea con sistemas abiertos en entornos Unix. Para ello ha establecido un acuerdo con la empresa de Madrid CPG S.A. que se basa en el intercambio de tecnologías y la distribución mutua de los productos.
COMPañIA ANDALUZA DE CERVEZAS S.A.	La compañía colombiana BAVARIA S.A. (70%) y HEINEKEN (30%) han constituido la Compañía Andaluza de Cervezas S.A. para la fabricación y embotellado de las cervezas que comercializa El Águila. Posteriormente se prevé introducir los productos de la compañía colombiana en España.
COMPañIA IBERICA GEA S.A.	Adaptación de la empresa al nuevo entorno del mercado único, con internacionalización de actividades y desarrollo de nuevas producciones.
CONAGRA - SADA ESPAÑA	CONAGRA y SADA son dos empresas del sector avícola que integran los procesos de producción, sacrificio y distribución. CONAGRA está especializada en la distribución a mayoristas y SADA en los mercados detallistas. Mediante el acuerdo las dos empresas ponen en común sus activos y negocios en las zonas centro y noroeste de España.
CONSORCIO SINERGI S.A.	Creación de una S.A. por 13 empresas del sector alimentario con el objetivo de obtener sistemas de gestión y administración común, eliminar duplicidades, racionalizar e integrar procesos desde las compras a la distribución, establecer líneas conjuntas de desarrollo comercial, etc.
CONSTRUCCIONES AERONAUTICAS S.A.	CASA participa en el consorcio europeo formado por 12 empresas para el desarrollo de sistemas informáticos de altas prestaciones para aplicaciones



ACUERDOS DE COOPERACION

	industriales (HAMLET), dentro del programa ESPRIT III.
CONSTRUC. Y AUX. DE FERROCARRILES S.A.	Cooperación entre CAF y STRATIFORME (francesa) para la puesta a punto y fabricación de materiales compuestos de matriz fenólica, destinadas al material ferroviario. La empresa será al 50% . STRATIFORME aportará parte en tecnología.
COREN	La cooperativa gallega COREN ha firmado un convenio de colaboración con el grupo cooperativo francés CANA para el intercambio de conocimientos. En el futuro se prevé que el acuerdo sirva para la introducción en Francia de los productos gallegos.
CORITEL	Coritel, especializada en la prestación de soluciones integrales informáticas y el fabricante de ordenadores HEWLETT-PACKARD España han establecido un acuerdo de cooperación por el que el primero facilitará el desarrollo de aplicaciones de software en equipos HP, la operación y explotación de estas plataformas y la asistencia técnica.
COSMOFIL S.A.	Constitución de una empresa mixta en Checoslovaquia, denominada COSMOFIL RS, S.L. entre las empresas COSMOFIL S.A. (española) y PD ZUBEREC (checoeslovaca) para la fabricación de bobinas desmagnetizadoras, con destino a los actuales clientes de Austria y futuros de centroeuropa.
CREACIONES ALFA S.A.L.	Acuerdo entre fabricantes de mobiliario de oficina con productos complementarios junto con dos distribuidores con el objeto de ofertar suministros completos a grandes clientes, fundamentalmente en concursos públicos, especialmente considerando la apertura de este tipo de mercado a las empresas comunitarias. La sociedad conjunta que en principio tiene una vertiente comercial, abordará posteriormente la unificación en el diseño.
CRONOS DAO S.A.	Cronos Dao tiene la exclusividad para la venta del programa de CAD "Mountain Top" en España. La empresa brasileña WKS tiene la exclusividad para Brasil pero le falta experiencia en cuanto a la aplicación y desarrollo del programa en función de las necesidades del cliente. La otra empresa brasileña es distribuidora de hardware adecuado al programa. Cronos Dao aporta la tecnología y se hará cargo de la dirección y ejecución de los proyectos y las empresas brasileñas la actividad administrativa y comercial.
DALMAU S.A.	Constitución de Cristall-Túnez una sociedad off-shore en Túnez, para la fabricación de cintas.
DICONTROL	Cooperación con una empresa europea para el desarrollo y apertura de mercado en España de filtros de carbono activos para depuración de la atmósfera.
DIK MGI - COUTIER S.A.	Asociación entre tres sociedades para la creación de una empresa conjunta para ampliar sus actividades.
DIMETAL	DIMETAL (49%) y WBCO Automotive Products Group (51%), perteneciente esta última al grupo norteamericano American Standard, han constituido una nueva empresa Wabco Dimetal cuya actividad principal será la fabricación y distribución de los equipos de frenado y otros sistemas de control para vehículos industriales.
DISEL - INITEC	DISEL e INITEC han constituido una Agrupación de Interés Económico (AIE) que ofrecerá servicios de consultoría en las áreas de organización, gestión y automatización de la producción. El objeto es capitalizar las sinergias entre ambas compañías en el área de automatización industrial.
DULCAR S.A. - JABONERA	Colaboración para la fabricación y comercialización de los productos que fabrican las empresas bajo la marca de DULCAR, para mejorar su eficacia comercial y ampliar la gama de productos. Integrar procesos complementarios.
ECOTECNIA S. COOP.	Acuerdo de cooperación entre ECOTECNIA y ENUREC S.R.L. para conseguir una mayor penetración en el mercado internacional y supone asimismo una estrecha colaboración en la obtención del producto final.

ACUERDOS DE COOPERACION

EDICIONES TURISTICAS S.A.	Creación de una sociedad a partes iguales entre EDITURSA, CEP INTERNATIONAL, PUBLISTAMPA con el objeto de editar una revista de difusión nacional sobre alimentación y bebidas. Las empresas extranjeras editan en sus países publicaciones sobre el tema. EDITURSA conoce los canales de distribución y posee los contactos necesarios para la comercialización de la revista.
ELECTROACUSTICA GENERAL IBERICA S.A.	Creación de una sociedad formada por cuatro empresas no competidoras entre sí que fabrican y comercializan productos electrónicos complementarios instalados en edificios, para comercializar y realizar el servicio de asistencia técnica a todos ellos conjuntamente.
ELOSUA S.A.	Creación de una sociedad común con KOIPE para exportación conjunta de aceite de oliva de origen español. Posteriormente se puede ampliar a producción y envasado.
EMC INGENIERIA S.A.	Grupo de empresas e instituciones que en su doble fórmula de sociedad conjunta y asociación llevan a cabo un proyecto de instalación de una red de radiocomunicaciones móviles con la posibilidad de su posterior comercialización a otras empresas.
EMPRESA NACIONAL SANTA BARBARA (1)	Empresa conjunta MEDITECNIA con CREMASCOLI (socio tecnológico) y SURGICLINIC (socio comercial) para el desarrollo, fabricación y comercialización de prótesis, instrumental médico quirúrgico.
EMPRESA NACIONAL SANTA BARBARA (2)	Acuerdo de colaboración entre Emp. Nac. Santa Bárbara (medios humanos, técnicos y mercado) PRATT & WHITNEY (USA, mercado y tecnología) y T.I. GROUP (R.U., tecnología) para la fabricación de componentes anulares para motores de aviación, para el mercado español, europeo y norteamericano.
ENCUADERNACIONES MARSA S.A.	Convenio con EUROBINDER para la adquisición y utilización conjunta de una línea de fabricación de tapas que supone reducir costes unitarios, alta calidad y mayor versatilidad y rapidez.
EPTISA	Acuerdo de cooperación con Kennedy Henderson Ltd. para transferencia de tecnología en el campo ferroviario en asuntos de infraestructura (señalización, control, seguridad y para estudios de transportes). Se posibilita así la participación de la empresa española en proyectos internacionales.
ESTAMPADOS Y ACABADOS DE ANDALUCIA S.A.	Creación de una Agrupación de Interés Económico (AIE) entre Estampados y Acabados de Andalucía S.A., Mediterráneo Técnica Textil S.A. y Texasur S.A. para la comercialización conjunta de productos textiles.
ESTARTA Y ECENARRO S.A.	Acuerdo con HONSVERG para la utilización mutua de las redes comerciales, abordar proyectos concretos, intercambio tecnológico, catálogo conjunto etc.
EUROALLIANCE	Agrupación no mercantil de laboratorios farmacéuticos europeos familiares. Constitución de una agrupación de interés económico. Uno de los objetivos es la innovación tecnológica a través de programas conjuntos de I+D y negociación de licencia de productos.
EXPANDER-4	Alianza empresarial formada por EXPANDER-4 con IBM ESPAÑA para desarrollar conjuntamente software de aplicación orientado a las pequeñas y medianas empresas.
E.DELMAS y otros	IBM adquiere el 24% de EXPANDER-4 a través de IBM Distribuidora de Productos. Las empresas DELMAS, CRISAT, CURVADO DE VIDRIO INDUSTRIAL, NAVARLUZ y ACCESORIOS GELABERT establecen un acuerdo para explotación común de redes nacionales comerciales, creación de red comercial en el extranjero, agencia de compras en común y crear un centro de información común.
E.P.B.D., S.A.L.	Obtención de tecnología para equipos de llenados de botellas con productos viscosos y espumosos (detergentes, cavas, champús...).
FABRICA DE AZULEJOS SANTA CRUZ	Creación de una sociedad mixta para la fabricación de "azulejo técnico". Apenas

ACUERDOS DE COOPERACION

S.A.	existe oferta española del producto a fabricar. Buena salida para la empresa que no encuentra mercado para otros productos cerámicos.
FAGOR ELECTRODOMESTICOS SOC. COOP. LTDA.	El grupo FAGOR, unido en una Agrupación de Interés Económico con el grupo francés THOMSON ha ampliado la alianza integrando al grupo británico GDA. La alianza se establece entre grupos de fuerte implantación en sus respectivos mercados y sin anhelos de penetración en los otros mercados. El acuerdo les permite racionalizar la producción y colaborar en temas de I+D, a la vez que respetarse sus propios mercados.
FAGOR ELECTRODOMESTICOS SOC. COOP. LTDA.	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 11 empresas europeas para definir una arquitectura de referencia de hardware para equipos de máquina herramienta de control numérico (OSACA) dentro del programa ESPRIT III.
FAGOR SISTEMAS	Fagor Sistemas, sociedad de ingeniería de Sistemas Integrados de la Producción, ha formalizado varios contratos de outsourcing para la prestación de servicios. Los contratos establecen un marco de colaboración en el cual la firma contratante aporta conocimientos específicos en materia de producto y de su propia realidad empresarial, al tiempo que Fagor aporta conocimientos tecnológicos y de organización y seguimiento de proyectos.
FAUSTO SAN JOSE TORRAS	fabricación y comercialización de nuevos productos, adecuación tecnológica y creación de una nueva forma jurídica para la explotación de los nuevos productos.
FEPYR S.A.	Acuerdo de cooperación entre dos empresas españolas para desarrollo de un nuevo producto (creación de un sistema incoloro en base poliuretánica con alto contenido de sólidos) y su posterior comercialización. Duración prevista: tres años.
FIBERTECNIC S.A.	Acuerdo de cooperación tecnológica de dos PYMES españolas para potenciar el posicionamiento estratégico en el mercado mundial mediante el aumento de la capacidad productiva, la participación en programas internacionales de mayor envergadura, optimizando costes directos y productividad.
FORMI INTERNACIONAL S.A.	Creación de una empresa conjunta con una empresa de Italia y otra de Túnez para la instalación de una fábrica de ensamblaje de secadores de pelo de uso profesional en Túnez.
FOURNIER POLONIA	Constitución de una compañía en Polonia asociado con empresas locales.
GALLINA BLANCA S.A.	Creación de una empresa conjunta en Rusia para producir caldos sopas. Toda la maquinaria a utilizar en el proceso será aportada por parte española. Aumentará la facturación y consolidará las exportaciones redundando en un aumento de la experiencia y cualificación de la mano de obra española.
GAMESA-RENAULT	Creación de una empresa conjunta entre Renault-Argentina (todo el convenio es con Renault Francia) y GAMESA para el sector de automoción. Renault suministrará el diseño y la comercialización y GAMESA la producción y gestión. Lanzamiento de Gamesa (nivel tecnológico avanzado en el mercado sudamericano).
GENEROS DE PUNTO TORRAS S.A.	Cooperación con una empresa de la India y otra de Pakistán para el suministro a
(1)	TORRAS de la piel curtida necesaria en la calidad y precio.
GENEROS DE PUNTO TORRAS S.A.	Acuerdo para la fabricación de artículos de vestir de punto con una empresa
(2)	portuguesa con asistencia técnica y control de calidad españolas y distribución a través de la empresa portuguesa.
GRUPO AUXILIAR METALURGICO S.A.	Colaboración entre dos empresas del sector nuevos materiales (composites) GAMESA dedicada a la fabricación e INGENIERIA DE TECNOLOGIA AVANZADA S.L. dedicada al diseño, que permitirá abordar mercados más amplios y proyectos de desarrollo de nuevos aviones.
GRUPO GRES DE BREDÁ	Instalación de una fábrica de pavimentos y revestimientos de gres en Checoslovaquia a partir de una fábrica de refractario actualmente con dos años

ACUERDOS DE COOPERACION  
-----

	de inactividad, en una zona de gran cantidad de materia prima de calidad, disponiendo de personal cualificado, con reducción significativa de costes de producción mano de obra, transportes... y destino de los productos al mercado europeo.
G. MANIPULADOR DE BOLSAS Y ENVASES S.A.	Creación de una sociedad conjunta en Portugal con ANTUNES AND ABREU Lda. para la fabricación de envases plásticos.
HILADOS Y TORCIDOS SALVANS S.A.	Acuerdo de cooperación entre una empresa española y dos portuguesas para la comercialización por parte de la empresa española de los productos de las empresas portuguesas.
HILATURAS GOSSYPIMUM, S.A.	Diseño y puesta en marcha de una estrategia de cooperación internacional para ofrecer al mercado productos textiles.
IBERDROLA	Participación como coordinador en el consorcio europeo, en el que también participa como contratista asociado la empresa española KEON S.A., y que tiene por objeto el desarrollo de un sistema que ayude a las compañías eléctricas a diseñar un plan para reducir el consumo total de sus consumidores domésticos, especialmente en las horas punta, dentro del programa ESPRIT III.
IBERFRUTA S.A.- AGROEXPORT FRANCE S.A.	Acuerdo de comercialización en exclusiva de la empresa española por la francesa, con ampliación de mercados, potenciación de la distribución y posibilidad de coproducir nuevos productos.
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPAÑA	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por seis empresas europeas para desarrollar un programa que genere horario o tareas (schedules) que puedan posteriormente ser fácilmente modificadas con las mínimas molestias y que sean fácilmente comprensibles por los usuarios. Este proyecto se desarrolla dentro del programa ESPRIT III.
IEAP S.A.	Constitución de una AIE entre 6 empresas consultoras con productos complementarios (productos informáticos, bases de datos, marketing, trabajos decampo, etc.) ubicadas en Baleares, Barcelona y Valencia con el objeto de explotar conjuntamente sus especialidades.
IGARTEX S.A.L.	Cesión de tecnología por parte de la empresa americana a la española para la fabricación de una manopla de latex natural a la que se aplica mediante pegado, productos de limpieza para abrasión y secado de utilización doméstica e industrial. Así mismo, la comercialización en Europa será realizada por la empresa española.
IIC (ADIC)	IIC es el coordinador del consorcio europeo, en el que también participan REPSOL PETROLEOS S.A. y la U. POLITECNICA de Madrid, para la investigación de integración de arquitecturas heterogéneas para sistemas de control inteligente (HINT), dentro del programa ESPRIT III.
IKERLAN	Participación como contratista asociado (associate contractor) en el consorcio formado por 7 empresas europeas para desarrollar y evaluar un sistema de biblioteca abierta (open library) adecuado para modelos multidisciplinares para componentes de "mechatronics", dentro del programa ESPRIT III. También participa como socio (partner) en el consorcio que desarrolla el proyecto ROAD ROBOT, dentro del mismo programa europeo. Así mismo interviene como contratista asociado en el proyecto sobre robots móviles para aplicaciones de manejo y transporte (MARTHA), también del programa ESPRIT III.
INASMET	Acuerdo para la creación de un servicio de asistencia técnica en el área de materiales dirigido a empresas productoras en el marco de la CEE, con UNITED TECHNOLOGIES Corp. con sede en USA. Está prevista la creación de una empresa conjunta.
INCOESA	Establecimiento de una planta industrial de fabricación y reparación de

ACUERDOS DE COOPERACION  
-----

	transformadores eléctricos en Venezuela. Incremento de exportaciones de bienes de equipo españoles y transferencia de tecnología española.
INDAR S.A.	Por medio de una cooperación internacional INDAR en España y LEROY-SOMER en Francia buscan un óptimo aprovechamiento de las sinergias existentes para mejorar su participación en el mercado europeo y mundial. Aprovechamiento conjunto de redes comerciales, realización de compras globales, e intercambio de tecnología.
INDUSTRIAS BLOBIS	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 6 empresas europeas para desarrollar herramientas de fácil manejo para ordenador personal que sean usadas por las Pymes realizar análisis coste beneficio y puedan controlar la gestión de sus negocios (COMPASS), dentro del program ESPRIT III.
INDUSTRIAS CERDA S.A.	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 13 empresas europeas para desarrollar nuevos servicios para "home via" redes de comunicaciones, utilizando las arquitecturas existentes, dentro del programa ESPRIT III.
INDUSTRIAS DEL CURTIDO S.A.	Actividad comercializadora conjunta nacional e internacional de seis empresas de curtidos.
INDUSTRIAS PONSA S.A.	Cooperación con una firma inglesa para la comercialización y distribución de los productos de PONSA en el mercado británico.
INDUSTRIAS QUIMICAS DEL VALLES S.A.	Partiendo de disoluciones de amoníaco y cloruro amónico procedente de la fabricación de circuitos impresos, que facilita MC DERMIC ESPAÑA, obtiene INDUSTRIAS QUIMICAS DEL VALLES, S.A. oxiclورو de cobre y una solución de cloruro amónico cristalizado que es reutilizado por MC DERMIC ESPAÑA.
IND. Y MEC. MICRO S.A.	Crear una AIE entre cinco empresas para posteriormente asociarse con una empresa que pueda cederles la tecnología y la fabricación de algún equipo en los sectores del medio ambiente y cárnico.
INECO S.A.	Han firmado un contrato de cooperación con CHINA NATIONAL MACHINE CORPORATION, importarán máquinas chinas, sólo la parte básica y se complementarán en España, y se comercializarán (incluido en China).
INFORMATION CDS	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 12 empresas europeas para el desarrollo de un conjunto modular integrado de herramientas que contengan facilidades de proceso de textos multilíngües en seis idiomas europeos, dentro del programa ESPRIT III.
INISEL	Participación como socio (partner) en el proyecto de investigación europeo (12 miembros) para desarrollar una tecnología que integre una variedad de técnicas diseñadas para mejorar las exigencias de adquisición y validación, dentro del programa ESPRIT III.
INITEC	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 6 empresas europeas para el desarrollo de sistemas de gestión e intercambio de datos para diseño de plantas de proceso, construcción y operaciones (PROCESS BASE) dentro del programa ESPRIT III.
INNAVES S.A.	Acuerdo para la fabricación y venta de máquinas para pesca automatizada con sistema de palangre de fondo.
INSOCO, S.L.	Cooperación entre empresas españolas y comunitarias para la elaboración de una propuesta para el programa CRAFT de la CE sobre adhesión de cueros y engrasados en la industria del calzado. Diseño asociativo basado en la complementariedad de tareas de los socios, en cuanto a medios humanos y materiales.
INTECSA	Acuerdo de cooperación con Ingeniería Internacional BECHTEL Group Inc. y una empresa local con participación pública CDI para el proyecto de detalle de un

ACUERDOS DE COOPERACION  
-----

	<p>gaseoducto en territorio marroquí.</p> <p>Proyecto para producir en Méjico y abastecer desde allí el mercado norteamericano. Participa un holding de empresarios mejicanos con un 25% y una sociedad pública de capital riesgo mejicana con otro 25%.</p> <p>Ha constituido además con Novo Export la sociedad mixta FEBER MEXICANA que utilizará como soporte para sus exportaciones en países americanos.</p>
JUGUETES FEBER S.A.	
KELME INTERNACIONAL	<p>Acuerdo de KELME con una compañía china del sector para producir sus artículos en una antigua fábrica de goma en Meijiang. KELME aportará la maquinaria, tecnología y formación del personal.</p> <p>Asimismo KELME abrirá en breve cuatro fábricas en la antigua Unión Soviética creadas por sociedades mixtas.</p>
LA ARTISTICA DE VIGO, S.A.	<p>Cooperación comercial y tecnológica con la firma BASF, para la distribución de sellantes para cierre hermético de envases, en Europa, fabricados por la ARTISTICA DE VIGO en España.</p>
LA MORELLA NUTS, S.A.	<p>Creación de una sociedad mixta hispano-italiana con el fin de mejorar la productividad y adquirir tecnología por parte de las españolas además de compartir redes comerciales, en la industrialización alternativa de derivados naturales de cereales con materia prima de industrias de alimentación especial, galletería, etc.</p>
LABEIN	<p>Participación como contratista asociado (associate contractor) en el consorcio europeo formado por 7 empresas para desarrollar un sistema de control industrial para proteger el medio ambiente circundante, dentro del programa ESPRIT III.</p> <p>También participa como socio (partner) en el proyecto MIDAS para desarrollar un prototipo de software modular integrado para el análisis de mecanismos electromagnéticos, dentro del mismo programa.</p>
LABORATORIO DE APLIC. FARMACODINAMICAS	<p>Creación de EURALLIANCE-FARMA G.E.I.E. agrupación de laboratorios de la CE para la cooperación en temas de distribución, I+D, política de compras y explotación de productos farmacéuticos.</p>
LABORATORIOS INIBSA S.A.	<p>Acuerdo de colaboración entre los laboratorios INIBSA y LEVENTON S.A. por un proyecto de investigación, desarrollo, fabricación, y comercialización de un nuevo sistema de conexión con cámara antiséptica y aplicable a líneas de infusión, hemodiálisis, circulación extracorpórea, etc. y catéteres en general.</p>
LABORATORIOS RUBIO	<p>Cooperación entre laboratorios farmacéuticos de diferentes países europeos en comercialización mutua de productos, I+D de nuevos productos o nuevas indicaciones, con especial énfasis en la consecución de proyectos Eureka.</p>
MAIAK S.C.R.L.	<p>Creación de una sociedad de comercialización para introducir productos fabricados por PYMES.</p> <p>Mejora de la competitividad y aprovechamiento de economías de escala por efecto sinérgico de agrupación empresarial a la comercialización exportadora.</p>
MAPFRE CORPORATION OF FLORIDA	<p>MAPFRE Internacional se encarga de la expansión exterior del grupo asegurador español. A través de MAPFRE Corporation of Florida (70%) ha formado una empresa conjunta AMSTAR HOLDING con Amerinsurance (30%), para formar un pool de seguros y entrar de esta forma en el mercado norteamericano.</p>
MECANICA DE CASTRILLON, S.A. y otros	<p>Asociación de diez empresas asturianas para potenciar su participación en la rama del metal.</p>
MECANIZACIONES Y FABRICANTES (MEFASA)	<p>MEFASA, filial de ASTURIANA DE ZINC de la Corporación BANESTO, y la multinacional química Du PONT DE NEMOURS han constituido una empresa conjunta para construir una planta de materiales avanzados en Asturias.</p>
MERCADOS QUIMICOS INDUSTRIALES S.A.	<p>Acuerdo de cooperación entre la empresa española y DAICEL suministradora japonesa de E-CAPROLACTONA, asegurando el suministro y diversificando la</p>

ACUERDOS DE COOPERACION  
-----

- actividad con tecnología de la firma japonesa y medios de producción y comercialización de la española.
- MOSTOLES INDUSTRIAL S.A.** Creación de una empresa conjunta con una empresa portuguesa introducida en el mercado de los muebles de cocina para la fabricación y venta de ese tipo de muebles. La española aporta capital y tecnología, y la portuguesa capital y su red de distribución.
- MOUL BIE IBERICA** Empresa conjunta entre GURIA S.A., GRANDS MOULINS DE PARIS y PANIBERICA DE LEVADURAS para la fabricación y comercialización de nuevos productos de molinería de mayor valor añadido. Se trata de comercializar un producto de mayor valor añadido (mejorantes de panadería-panadería) más acorde con la demanda, creando una imagen de marca a implantar en el mercado español.
- MUEBLES BOLEA S.L.** Acuerdo con la empresa italiana NICOLETTI con el objeto inicial de compartir redes comerciales. En un futuro la cooperación se realizaría en el área de diseño e intercambio de técnicas de ensamblaje y tapizado.
- M.I.S. RESEARCH S.A.** M.I.S. Research se dedica a la consultoría de recursos humanos y quiere ampliar su oferta de servicios en áreas como la intermediación corporativa, búsqueda de socios, marketing, etc. Para ello ha creado una sociedad mixta con la empresa alemana HARTMAN AND LOTZ con amplia experiencia y con buena red de contactos internacionales.
- NACIONAL MOTOR S.A. (DERBI)** Empresa conjunta para la fabricación de motores scooter en Taiwán con la empresa KOTIR MOTOR CO. LTD. La participación de DERBI en esta empresa es del 35% en el capital. Los motores para ciclomotores de 50 c.c. serán de diseño y tecnología española y se venderán en el mercado europeo y asiático.
- NACIONAL MOTOR S.A.-PROVEROWE ROMET** Creación de una JV en Polonia para la fabricación de ciclomotores ZAKLADI. Poverowe Romet aporta los activos dedicados a la producción de motocicletas. Derbi capitalizará la nueva sociedad asumiendo la gestión y dirección tecnológica de la misma. El motor se fabricaría en España. Supone la apertura de nuevos mercados.
- NAKOA S.L.** NAKOA se dedica a la elaboración de frutas escarchiadas y KIOSKO CASANOVA a la elaboración de higos secos. Ambos productos son complementarios. Se pretende compartir las redes comerciales, compras conjuntas de material y uso conjunto de servicios de transporte.
- NAVACEL S.A.** Agrupación de Interés Económico con ULSTEIN para la fabricación en España y su comercialización de productos Ulstein, principalmente hélices de paso controlable. Formación del personal de Navacel y adaptación de sus instalaciones.
- NEW CARPET, S.A.** Tres industrias de Crevillente se unen para formar una unidad productiva de mayor escala. El subsector de alfombras y moquetas se encuentra en adaptación de su estructura para alcanzar una mayor competitividad.
- NOFILMS S.A.** Constitución de una sociedad conjunta integrada por cinco empresas del sector audiovisual para realizar actividades comerciales y de servicios en un espacio común.
- OUTOKUMPU COPPER S.A.** Creación de una sociedad conjunta (Locsa) con EUROPA METALLI para alcanzar un alto grado de cooperación sin merma de la necesaria defensa de la competencia. Obtener una dimensión óptima a nivel nacional e internacional. Se pretende incrementar la especialización y potenciar las redes comerciales.
- PAGE IBERICA S.A.** Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 7 empresas europeas para investigar como mejorar la calidad de los sistemas "manos libres" de telecomunicaciones, dentro del programa europeo ESPRIT III.
- PANIKER S.A.** Creación de una empresa mixta anglo-española, que en una primera fase utilice la red comercial de la empresa española, para poder comercializar adhesivos que no fabrica la empresa española y sí la inglesa. En fase posterior se

ACUERDOS DE COOPERACION  
-----

	iniciaría la producción de estos adhesivos en España.
PERFORACIONES METALICAS S.A.	PERMESA ha establecido dos acuerdos de cooperación: 1º Acuerdo de reciprocidad comercial con la empresa danesa NORDISKPERFORERINGS FABRIK. 2º Acuerdo con la empresa inglesa RICH MULLER a corto plazo de reciprocidad comercial y a medio plazo para fabricar determinados productos de esta última, que aporta su tecnología y la española su estructura de menores costes. La producción irá dirigida a los mercados de Francia, España y Portugal.
PEYTON S.A.	Acuerdo de cooperación con la empresa MORSON S.A.R.L. de Lyon (Francia) para compartir su red comercial e incrementar sus exportaciones a Francia.
PLASTICOS TATAY	Creación de la sociedad mixta ROMTATAY con la empresa rumana PRODPLAST, para la fabricación de 40 modelos diferentes de productos de uso doméstico para introducirse en los mercados del Este.
PLAY SOS S.L.	PLAY SOS se dedica a la fabricación de piezas de plástico para la construcción y carece de una red de comercialización adecuada fuera de Aragón. Está estableciendo acuerdos de reciprocidad comercial con las empresas francesas JEAN MANDELLI y LORRAINE PLAST y con la empresa española DIMACO.
POOL DE RIESGOS	Seis aseguradoras Musini, Aurora, Plus Ultra, La Unión y el Fénix, Grupo Vitalicio y la Estrella han creado Pool de Riesgos una Agrupación de Interés Económico para realizar operaciones de reaseguro. De momento se centra en el mercado español, pero tiene expectativas de salir al mercado europeo.
PPNOR S.A.	Constitución de una empresa conjunta con la portuguesa MANDIGLOBO TRADING, la cual aporta su cobertura de compraventa de leguminosas y cereales en los mercados internacionales y hace posible una disminución importante de los costes de los inputs a la empresa española, mejorando la eficiencia de los procesos productivos.
PRIM	PRIM (50,99%) y el grupo norteamericano HOLLISTER INC. han constituido la sociedad conjunta HOLLISTER IBERICA. El grupo americano tiene como distribuidor para el mercado español a los laboratorios Abbot.
PRISA - GODO	El grupo GODO y el grupo PRISA han alcanzado un acuerdo para realizar un proceso de cooperación y abordar conjuntamente las profundas transformaciones que se están produciendo en el campo de la comunicación. Por este acuerdo PRISA toma una participación minoritaria en inversiones GODO, y se plantean la creación de nuevas sociedades de servicios periodísticos para el desarrollo de proyectos de prensa.
PRISMA S.L.	Creación de una empresa conjunta entre dos empresas española y una norteamericana para distribuir en España los equipos de limpieza de residuos industriales ya implantados en USA.
PRODESFARMA S.A.	Creación de una empresa conjunta en la República de Irlanda con un laboratorio farmacéutico local ROWA (20%), para el registro, distribución, comercialización y promoción de especialidades farmacéuticas.
PRODUCTOS INDUSTRIALES HORMIGON S.A.	Acuerdo de cooperación con la firma italiana CIFA (compañía italiana de Transformación de Acero) para comercializar productos españoles en Italia (Hormigoneras móviles sobre camión) y venta en España de productos italianos (bombas para hormigón).
PROSEGUR - ANDERSEN CONSULTING	Prosegur y Andersen Consulting han constituido una empresa conjunta con el objeto de prestar servicios de consultoría de seguridad. Los servicios van dirigidos a todo tipo de organizaciones, sectores y riesgos.
RADIOTRONICA	Radiotrónica ha constituido con la multinacional británica Standard Telephone and Cable (STC) la empresa conjunta R-STC, que centrará sus actividades en la ingeniería y suministros de equipos de telecomunicaciones. Para Radiotrónica supone una estrategia de diversificación de actividades, mientras que STC busca



ACUERDOS DE COOPERACION

	la entrada en el mercado español.
RED GRAFICA VALENCIANA A.I.E.	Constitución de una Agrupación de Interés Económico (A.I.E.) por cuatro empresas del sector para fabricar y comercializar conjuntamente material de artes gráficas.
REDES DE TELECOM. Y MANTENIMIENTO S.A.	Constitución de una empresa conjunta por seis empresa dedicadas a la instalación de redes y líneas de telecomunicación. Estas empresas son subcontratistas de Telefónica, pero no directamente sino a través de empresas intermediarias. Se pretende ofertar directamente basándose en la complementariedad de sus trabajos mayor capacidad para afrontar grandes contratos y menores costes de estructura.
REGALIN S.A.	El acuerdo consiste en un acuerdo tecnológico entre las partes: KOLINSKA producirá la gama de caramelos "Troks" con los equipos y especificaciones facilitados por REGALIN y envasará otros producidos por ella, bajo la línea de "Troks", con la supervisión de REGALIN.
RELATS S.A.- CROYLEC LTD.	Creación de una sociedad conjunta (RIPOSTE LTD.) entre la empresa española y su distribuidor inglés, para la compra de activos de la sociedad inglesa SUFLEX SLEEVING LTD. de la misma actividad que la española, incrementando la producción y abriendo nuevos mercados.
ROBOTIKER	Participación como socio (partner) en el consorcio formado por 15 empresas europeas para desarrollar un entorno informático que suponga una plataforma eficiente para la implementación de aplicaciones de producción (CCE-CNMA), dentro del programa ESPRIT III.
ROMERO S.A.-TABAGUEIRA	Ampliar mercados, reducir costes y mejorar sistemas de trabajo.
ROS ROCA S.A.	Creación de una empresa conjunta con SCHORLING DETSCHE. la empresa tendrá ventajas técnico comerciales y productivas para la exportación a Alemania de la producción española de ROS ROCA y para la comercialización en Iberoamérica.
ROTAEK	Acuerdo con la firma americana STEVENS CORP. y 3 sociedades financiero-industriales francesas para la toma de participación en SEAILLES ET TYSSON S.A. Esta última domina el mercado en Francia, Italia, N. de Africa y S.E. Asiático. STEVENS CORP. fabrica maquinaria de alta precisión y su mercado es USA, Canadá y México. ROTAEK es fuerte en España, Portugal, Centroamérica y Suramérica. ROTAEK pretende implantarse en los mercados citados y adquirir tecnología de la americana.
ROYAL BRANDS S.A.	Royal Brands, cabecera del grupo alimentario de TABACALERA, ha constituido una empresa conjunta con la alemana DR. OETKER, con el fin de comercializar diversas gamas de productos en sus respectivos países.
SAINSEL	El grupo INISEL del INI y el grupo ABENGOA SAINCO han creado al 50% SAINSEL (Simulación y Sistemas Electrónicos). A esta empresa se ha incorporado el departamento de defensa de Sainco, así como las actividades de Inisel en simulación y control de tráfico marítimo y sistemas de control táctico terrestre.
SANCHEZ ROMAN S.A.	SANCHEZ ROMAN S.A. se dedica a la impresión de formularios en papel continuo. Ha establecido un acuerdo con una empresa francesa distribuidora de productos diversos de papelería e impresión en tiradas cortas para ampliar mercados.
SEAT-SUZUKI	Diseño y construcción de un nuevo coche de pequeñas dimensiones (MINI-CAR), de mínimo consumo, baja contaminación y máxima seguridad y equipamiento. Se prevé una fabricación de 150.000 coches al año.
SEMA GROUP SAE	Transferencia de tecnología punta japonesa al segmento español de los turismos de baja cilindrada.
	Participación como socio (partner) en el consorcio europeo para definir un método de prueba y control para sistemas de fabricación integrada por ordenador (IT-CIM) dentro del programa ESPRIT III de la CE.

ACUERDOS DE COOPERACION

SEMICONDUCTORES S.A.	Participación como socio (partner) en el consorcio europeo formado por 5 empresas europeas para desarrollar el hardware y el software necesario para ofrecer un sistema completo de comunicaciones "fieldbus" que cumpla los estándares internacionales, dentro del programa ESPRIT III.
SGT	Participación como socio (partner) en el consorcio europeo para desarrollar un sistema para gestionar y planificar frecuencias de radio, dentro del programa ESPRIT III de la CE.
SOCIEDAD COMERCIALIZADORA NAVARRA S.A.	Siete empresas conserveras de Navarra han formado la empresa conjunta SOCONA para integrar su producción y comercializarla bajo la marca común SCN.
SOCIEDAD GENERAL DE CABLEVISION S.A.	TELEFONICA, ABENGOA y PRISA han constituido a partes iguales la Sociedad General de Cablevisión S.A. con el fin de emprender proyectos en el campo de la televisión por cable, operando conjuntamente en actividades de desarrollo tecnológico, operación de redes, utilización de servicios portadores o prestación de servicios de valor añadido para sistemas de televisión por cable. Cada empresa aporta su experiencia en campos de actividad totalmente independientes, pero que se complementan a la hora de desarrollar la tecnología para la televisión por cable.
SODEAN	AIE integrada por SODEAN y SINAE (Servicios Integrados de ahorro energético) para la ejecución de proyectos en el ámbito de la cogeneración energética en el territorio de Andalucía. Sodean ha venido realizando en los últimos años una labor de estudio y promoción de energías renovables y Sinae posee experiencia y tecnología en proyectos e instalaciones de ahorro energético.
S.A. DE ELECTRONICA SUBMARINA (S.A.E.S.)	SAES pertenece a INISEL y E.W. BAZAN y amplía capital para dar entrada con un 49% a TASM (THOMSON-SINTRA, A.S.M.) francesa, que aporta tecnología, y así consigue entrar en el mercado español.
S.A. TEJIDOS INDUSTRIALES	Comercialización conjunta en el mercado alemán de dos empresas españolas a través de la participación (50% cada una) en una distribuidora alemana.
TAIM-TFG S.A.	Acuerdos entre FLENDER A.G. y TAIM-TFG para la fabricación y venta de monoreductores con el asesoramiento de Flender y en estrecha colaboración que servirá en el futuro para una más amplia cooperación empresarial cara al Mercado Único.
TECNOLOGIA GRUPO INI S.A.	(1) IG INI S.A. participa como coordinador en un consorcio formado por 8 empresas europeas para desarrollar un proyecto de investigación sobre métodos formales de investigación de hardware dentro del programa ESPRIT III.
TECNOLOGIA GRUPO INI S.A.	(2) Participación como socio (partner) en el consorcio europeo en el que también participa la empresa española DIESEL S.A. como contratista asociado, y que tiene por objeto la investigación que permita sentar las bases para la nueva generación de microprocesadores/controladores, dentro del programa ESPRIT III.
TECNOLOGIA GRUPO INI S.A.	(3) Acuerdo de cooperación para un proyecto de desarrollo de tecnología de pilas de combustible de carbonatos fundidos, aprovechando tecnología avanzada exterior y desarrollo de prototipos nacionales con otras empresas españolas.
TEDEL TONNA VIDEOCOM	TTV es una empresa conjunta formada por TEDEL y TONNA ELECTRONIQUE (filial de Canal+ francesa) para el estudio de viabilidad de implantar sistemas de teledistribución en ciudades de pequeño y gran tamaño. Una vez terminada esta fase se planteará fabricar los equipos y supervisar su puesta en servicio.
TEKA INDUSTRIAL S.L.	Constitución de una sociedad conjunta de comercialización con la empresa alemana THIELMANN AGK para potenciar exportaciones a USA y Canadá con fabricación mejicana. Aprovechamiento de sinergias comerciales de efectos de escala en mercados exteriores más amplios.
TELEFONICA (1)	Telefónica Internacional (60%) y Rom TELAECOM (40%) han formado la empresa mixta

ACUERDOS DE COOPERACION

TELEFONICA (2)

TELEFONICA ROMANIA, para el desarrollo de la telefonía móvil en Rumanía. Telefónica de España ha asumido los acuerdos necesarios para encuadrarse en el consorcio Joint Network Initiatives (JNI) entidad en la que se dan cita el grupo estadounidense ATT, el británico BT, el francés France Télécom y el japonés KDD, que controlan el 61% del parque telefónico mundial.

Este consorcio proporciona a las compañías multinacionales redes y servicios globales de telecomunicaciones diseñados a medida. Los distintos miembros establecen una estructura común de soporte a los clientes y dedicarán recursos específicos a la mejora de la calidad y la formación de grupos de trabajo en cada una de las materias a desarrollar.

TELEFONICA SISTEMAS

Telefónica Sistemas y el grupo Alfaro han suscrito un acuerdo para desarrollar operaciones conjuntas en la promoción inmobiliaria y la aplicación de sistemas avanzados en este sector. Para TS supone asentar su posición en el sector de edificios inteligentes.

TELEFONICA - IBM ESPAÑA

Acuerdo de cooperación para desarrollar de forma conjunta, productos que permitan la gestión integral de redes de datos dirigidas a sus clientes.

TELETTRA ESPAÑA S.A.

Telettra España S.A. participa junto con la Universidad de Cantabria como contratistas asociados en un consorcio formado por 15 empresas europeas par el proyecto de investigación de sistemas de comunicación por microondas, del programa ESPRIT III.

TERMINALES CANARIOS

REPSOL Comercial de Productos Petrolíferos y BRITISH PETROLEUM Med han establecido una alianza en el sector de la logística en el mercado canario, mediante la constitución de la empresa conjunta TERMINALES CANARIOS. BP aporta activos de almacenamiento y REPSOL su equivalente en dinero.

TEXTIL CORDOBESA S.C.A.

Creación de una AIE entre tres empresas del sector textil para desarrollar una actividad comercializadora de los productos textiles de su producción. Estos productos son complementarios.

THERMOCOL S.A.

Proyecto de unión de dos empresas de tamaño semejante para complementar y racionalizar su oferta de productos y alcanzar una mayor cuota de mercado.

TOMAS REDONDO S.A.

El acuerdo pretende integrar la distribución de tres empresas españolas, facilitar la optimización de los stocks, transportes y consiguiente reducción de costes. Integración de estructuras, operaciones y sistemas de información y distribución.

TOTALFAR SOC. COOP.

Constitución de una cooperativa integrada por 13 empresarios individuales con los objetivos de realizar compras conjuntas, distribuir los productos a través de la cooperativa, ampliar mercados y compartir recursos productivos, tales como balsas de reposo y filtrado de arena de barro.

TRAINTEC

Acuerdo con una empresa alemana y otra inglesa para constituir una sociedad con sede en Alemania, especializada en el desarrollo de recursos humanos compartiendo mercados y técnicas y acceder a otros mercados europeos. Actualmente los socios con la fórmula de consorcio optan a la participación en el programa PHARE.

TRANSPORTES FERRER S.A.

Transportes Ferrer cubre el área de Cataluña y Levante. Transportes Cobo cubre el área de Levante y Sur de España. Establecen una empresa conjunta para cubrir servicios en sus zonas actuales y con capacidad para expandirse a otras, basándose en la planificación de viajes, coordinación de cargas, unión de flotas, etc.

T.B.C., S.L.

la empresa española realiza trabajos de ingeniería con frecuencia vinculados con la actividad minera. El acuerdo se establece con una empresa galesa que aporta experiencia y tecnología en estudios de impacto ambiental, recuperación de suelos, etc. en explotaciones mineras. Gales presenta similitudes ecológicas

ACUERDOS DE COOPERACION  
-----

y geográficas con Asturias.

UGARTE S.L.

UGAR, INTECO y TALLERES LEGA constituyen UGARTE S.L. para desarrollar una empresa conjunta UGAR SOL S.A. (50%) con una empresa cubana dedicada a fundición para modernización y comercialización de la fundición.

UNECA

La cadena de distribución de golosinas UNECA (que reúne a 28 mayoristas españoles) ha constituido una empresa conjunta en Portugal con el grupo lusitano DF, para la distribución de sus marcas propias y exclusivas.

UNION INDUSTRIAL Y  
AGROGANADERA S.A.

Acuerdo de cooperación internacional UNIASA - MEAD JOVENSON (multinacional norteamericana) para la transferencia de tecnología alimentaria española y utilización y compartimento de redes comerciales. Se pretende adquirir economías de escala externa, fortalecer la posición en el mercado y penetrar en otros de difícil acceso:

UNION PROFESIONALES  
HERBODIETETICA

Agrupación constituida por 13 empresarios individuales. Las actuaciones conjuntas que plantean son las compras en común, actividades de promoción comercial y actividades formativas.

URSSA. S.C.R.L.

Acuerdo de colaboración con empresa alemana del sector de extrusionado de perfiles de PVC para carpintería de puertas y ventanas.

VALCONTROL S.A.

Formación de una empresa al 50% en China.

1ª fase: fabricación local subcontratada con importación de España de partes internas.

2ª fase: fabricación de válvulas críticas y normales.

ZAGAL S. COOP. AND.

Constitución de una AIE por 8 cooperativas de enseñanza infantil con el objeto de disponer de una administración conjunta y especializarse en los servicios y mejorar la formación.

ZAHONERO S.L.

Constitución de un consorcio para exportaciones, compuesto por empresas fabricantes de componentes para las industrias del calzado, para Europa y otros países (suelas CALTERSA, cortes y forros PYCASA, y plantillas y rellenos ZAHONERO S.L.)

Reunido el Tribunal que suscribe en el día  
de la fecha, acordó calificar la presente Tesis  
Doctoral con la censura de ~~APROBADA~~ ~~CON LAUDE~~ POR

Madrid, 15 de Octubre 1993. UNANIMIDAD

Mallá

Fuen

R

Trujillo